

28

Aspectes no retributius en la motivació i la satisfacció laboral

Anàlisi d'un cas concret:
el Departament d'Agricultura,
Ramaderia, Pesca i Alimentació
de la Generalitat de Catalunya



Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública
de Catalunya

Imma Alsina i Rius

Aspectes no retributius en la motivació i la satisfacció laboral

**Anàlisi d'un cas concret:
el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca
i Alimentació de la Generalitat de Catalunya**

Imma Alsina i Rius

Barcelona, novembre de 2020



Generalitat de Catalunya
**Escola d'Administració Pública
de Catalunya**

Aquest estudi és fruit del treball final del Màster de Direcció Pública (EAPC-UOC 2017-2019).



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i es reconeixin explícitament l'autoria i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

Títol del treball:

**ASPECTES NO RETRIBUTIUS EN LA MOTIVACIÓ I LA SATISFACCIÓ LABORAL.
ANÀLISI D'UN CAS CONCRET: EL DEPARTAMENT D'AGRICULTURA, RAMADERIA, PESCA
I ALIMENTACIÓ DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA**

Col·lecció: Obres digitals, núm. 28

Autora: Imma Alsina i Rius

© 2019, Imma Alsina i Rius

© 2020, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: novembre de 2020

Coordinació editorial: Servei de Recerca, Documentació i Publicacions de l'EAPC
Maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

ISBN 978-84-18199-44-8 (pdf)
978-84-18199-45-5 (epub)
DOI 10.2436/10.8030.05.14

Aquest document digital és accessible al [web de l'EAPC dins l'apartat de Publicacions](#).

Sumari

1. Resum	6
2. Introducció	7
2.1 Descripció del problema	7
2.2 Objectiu.	8
3. Antecedents	9
4. Metodologia emprada	12
4.1 Elaboració i validació del qüestionari	14
4.2 Realització de l'enquesta	20
5. Anàlisi i resultats	22
5.1 Relació entre aspectes no retributius i la motivació i la satisfacció personal	22
5.2 Diferències entre col·lectius	25
5.3 Grau de satisfacció respecte a qüestions relacionades amb aspectes no retributius	27
5.4 Conclusions de l'enquesta.	27
6. Discussió	29
6.1 Actuacions en el reconeixement laboral i la participació en equips de treball	31
6.2 Actuacions en l'entorn de treball: espais amigables — <i>open space</i> — i entorns d'oci i descans	33
6.3 Actuacions en la formació tècnica i especialitzada.	36
6.4 Actuacions en la formació en l'àmbit de benestar personal	38
7. Conclusions	41

8. Agraïments	45
9. Referències bibliogràfiques	46
10. Annexos	48
Annex I. Test-retest: mètode de <i>split sample</i>	49
Annex II. Matriu de correlacions.	50
Annex III. Plànols planta tipus abans i després de la reforma	51
Annex IV. Enquesta sobre la millora d'espais a la seu central del DARP, a Gran Via	52

1. Resum

Els recursos humans són uns dels recursos més importants amb què compta qualsevol organització, i la clau de l'èxit de l'assoliment de la seva missió. És per aquest motiu que és rellevant disposar d'elements que afavoreixin la motivació i la satisfacció laboral de les persones.

En aquest treball de fi de màster (en endavant, TFM) es demostra la relació dels aspectes no retributius amb la motivació i la satisfacció laboral en el marc de la funció pública. Concretament, l'estudi se centra en aspectes relacionats amb l'espai de treball, la formació —tant la formació especialitzada com la formació en benestar personal—, i la participació i el reconeixement del treball.

Un cop valorat el possible efecte que alguns aspectes no retributius poden tenir en la motivació i la satisfacció laboral, es proposa una sèrie d'actuacions i nous plantejaments en l'entorn de treball de les servidores i els servidors públics (en endavant, servidors públics) i s'analitzen la viabilitat i el grau de satisfacció de les mesures implantades per millorar la motivació i la satisfacció del personal.

2. Introducció

En aquest treball s'analitzen aspectes no retributius dins de l'entorn laboral que puguin tenir efecte en la motivació i la satisfacció laboral dels servidors públics. En l'entorn completament normativitzat de la funció pública, es planteja l'exercici d'explorar noves formes de treballar dels col·lectius de personal i se n'analitzen la viabilitat i l'aplicabilitat per millorar la motivació i la satisfacció del personal cap a la seva feina.

Concretament, aquest treball se centra en tres àmbits que, segons la literatura, podrien incidir en la motivació:

1. L'entorn de treball: espais amigables —*open space*— i entorns d'oci i descans.
2. La formació: especialitzada tècnica i en benestar personal.
3. El reconeixement laboral i la participació en equips de treball.

Així mateix, s'hi analitza si aquests aspectes no retributius tenen impacte en la motivació i la satisfacció laboral i se n'examina la valoració en funció dels col·lectius estudiats, el gènere o la franja d'edat. L'àmbit d'estudi és el personal de la Direcció de Serveis del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació (en endavant, DARP).

Pel que fa als diferents àmbits estudiats, es parteix de la descripció de la situació actual, es fan propostes de canvi i se n'analitza la viabilitat, i, si s'escau, es valora el grau de satisfacció dels canvis duts a terme i/o s'estableixen indicadors o paràmetres de seguiment per valorar-ne la implantació.

2.1 Descripció del problema

Es pretén determinar la relació existent entre la motivació i la satisfacció laboral dels servidors públics i alguns aspectes no retributius. Concretament, es pretén estudiar els aspectes relacionats amb l'espai

de treball, la formació tècnica especialitzada i en benestar personal, i el reconeixement laboral i la participació en equips de treball.

2.2 Objectiu

L'objectiu general és identificar aspectes no retributius de l'entorn laboral que poden tenir afectació en la motivació i la satisfacció del personal, i establir possibles canvis en els entorns i les sistemàtiques de treball que ajudin a millorar l'acompliment dels servidors públics.

Els objectius específics que s'estableixen són els següents:

- Dissenyar i aplicar un estudi dels aspectes no retributius i la seva incidència en la motivació i la satisfacció del personal.
- Obtenir dades que quantifiquin el grau de relació dels aspectes no retributius amb la motivació i la satisfacció del personal.
- Analitzar les dades en funció de l'edat, el gènere i el grup professional al qual es pertany.
- Valorar el grau de satisfacció dels servidors públics en els aspectes estudiats.
- Fer propostes de canvis en els àmbits estudiats i una previsió dels recursos necessaris.
- Valorar el grau de satisfacció dels canvis duts a terme i/o establir indicadors de seguiment.

3. Antecedents

D'acord amb Manville, Levinson, Kerr i Livingston (2004), el principal actiu de l'empresa actual no està format pels edificis, la maquinària ni els béns immobles que posseeix, sinó per la intel·ligència, la comprensió, les habilitats i l'experiència dels seus empleats. És a dir, el principal actiu d'una empresa són els recursos humans de què disposa, i per assolir l'èxit i l'excel·lència del servei ha de comptar amb personal implicat i motivat. En definitiva, un personal més motivat i satisfet de la seva feina ens portarà a obtenir un millor rendiment laboral.

Els models d'organització i gestió implementats en algunes empreses de noves tecnologies han demostrat tenir un efecte beneficiós en el grau de rendiment de l'empresa i en el grau de satisfacció i motivació del personal. Aquests models potencien factors essencials per al funcionament d'un negoci fluid: la confiança, el compromís i el creixement personal dels treballadors (Csikszentmihalyi, 2003).

La feina del directiu és crear les circumstàncies en les quals la motivació inherent dels empleats —el compromís i l'impuls natural que quasi tothom té— s'allibera i es canalitza cap a objectius assolibles.

Amb un plantejament similar a la teoria del *flow*, la teoria de les característiques del treball relaciona la motivació amb la presència o l'absència en el treball d'una sèrie de característiques essencials. Aquestes característiques permeten crear les condicions en les quals els treballadors, amb necessitats d'autorealització i creixement personal, es responsabilitzen voluntàriament del seu treball i assoleixen resultats positius (García-Tenorio i Sabater, 2004).

Per augmentar la motivació i la satisfacció laboral, cal desenvolupar eines o fer canvis en l'organització de tasques i espais que tinguin com a objectiu:

- a) la millora de les habilitats,
- b) l'ajust de la tasca a dur a terme amb les habilitats personals,
- c) l'oferiment de *feedback* i participació, i
- d) l'aportació d'algun tipus d'incentiu.

Aquests quatre tipus d'actuacions reforcen tant la motivació intrínseca com extrínseca del personal, ambdues igual d'importantes (Cepero i Yalilis, 2011). Els primers dos punts estan relacionats amb la motivació intrínseca, que ve donada per poder desenvolupar les pròpies capacitats, completar les potencialitats i assumir noves responsabilitats, i els dos darrers, amb la motivació extrínseca, en què la font de reforç prové del reconeixement del treball, la retribució i l'estatus (Tor, 2008).

Els factors que poden incidir en la motivació i la satisfacció laboral també els podem classificar en aspectes retributius i no retributius. Entre els aspectes no retributius, aquest estudi pretén valorar el grau d'importància de **l'espai de treball, la formació —tant la tècnica especialitzada com la de benestar personal—, i el reconeixement laboral i la participació** en equips de treball.

D'acord amb Csikszentmihalyi (2003), la millor estratègia per crear una bona organització és facilitar les condicions que facin que els treballadors puguin fluir, és a dir, aquella situació d'equilibri entre el repte i les habilitats personals, i la característica distintiva més evident és l'entorn físic. Actualment està acceptat i demostrat que una empresa que vulgui conservar els bons treballadors ha de parar atenció **al seu entorn o als seus espais**.

L'entorn físic és un component fonamental de l'entorn de treball d'una organització, ja que el disseny, la distribució i la comoditat que ofereix tenen un gran impacte en el rendiment de la plantilla (Santana, 2013).

L'espai de treball se situa per darrere del salari com a segona causa d'insatisfacció i, per tant, de compromís o de falta d'aquest. Si pensem que passem gairebé el 40% del nostre temps treballant —més, fins i tot, que dormint—, és clau analitzar si l'espai de treball és motivador o font de desconexió dels empleats (World Office Forum, 2016).

Podem afirmar que **l'entorn de treball** condiona la forma de treballar i de relacionar-se, de manera que serà un factor que afectarà indirectament el clima laboral. El clima laboral està influenciat per factors com ara el comportament de les persones, la seva manera de relacionar-se, com dirigir els equips, el lloc de treball, l'activitat personal i la cultura de la mateixa empresa (Gámez, 2017). Per tant, un canvi en l'espai de treball alhora pot comportar una millora en un dels aspectes no retributius en estudi, com és **el reconeixement i la participació en un equip de treball**.

Per tal d'afavorir aquesta col·laboració i aquesta participació entre el personal, apareixen les oficines *open space*, que potencien les relacions entre els treballadors. Les oficines han de ser flexibles. Com menys lligats a una taula s'asseguin els treballadors, més productius seran. L'espai de treball ha d'abandonar els vells cànons de propietat —“el meu lloc”, “la meua taula”— i evolucionar cap a un model de possessió comuna de l'espai (World Office Forum, 2016).

D'acord amb la literatura, l'espai de treball pot ser un factor motivador i, alhora, aquest espai sembla que pot influir en la manera de treballar i de relacionar-se del personal i fomentar la comunicació i la **participació**.

Com ja s'ha comentat, la millora de les habilitats personals és un dels aspectes que contribueixen a incrementar la motivació i la satisfacció personal, i una de les eines de què disposem per afavorir aquesta millora és **la formació**. La comissió d'experts a l'informe de la Comissió per a l'estudi i la preparació de l'Estatut bàsic de l'empleat públic (CEBEP) diu textualment:

“No només **la formació** contribueix a la millor qualitat del treball desenvolupat, sinó que serveix com a instrument de motivació i compromís del personal, de difusió de cultura i valors, de progrés personal i professional, i de transmissió i conservació del coneixement. Tots aquests elements influeixen de manera directa en el millor acompliment i són un dels signes distintius de les organitzacions més avançades i eficients. No per ser un tòpic deixa de ser veritat l’afirmació que la formació és una de les millors inversions que pot fer qualsevol organització.”

A data d’avui, ningú dubta que la formació dels treballadors és beneficiosa tant per a l’empresa com per al treballador; per tant, cal desterrar la idea que la formació equival a una pèrdua de temps. El que ja no està tan clar per a algun directiu és si s’han de destinar hores de formació a potenciar habilitats interpersonals o de benestar personal físic o psíquic. La formació s’ha de preveure com una eina per reduir l’estrès dels treballadors, atès que és un procediment que enriqueix el factor humà de l’empresa i cohesiona les persones que la componen (ddf, Divulgación Dinámica blog, 2017).

L’assoliment de millores de rendiment es presenta, cada vegada més, vinculat al creixement professional de les persones, és a dir, al desenvolupament de les seves competències, especialment d’aquelles que apareguin en cada cas com a deficitàries (Longo, 2004).

La **formació** té una gran importància i aporta grans beneficis a l’organització i al treballador. Les habilitats interpersonals faciliten el treball en equip. Cal tenir en compte que com més habilitats interpersonals tinguin els treballadors, més fàcil serà crear dinàmiques de treball de participació i *feedback*, que, alhora, revertiran en un increment de la motivació del personal i una millora dels resultats per a l’organització. Per tant, la **formació** també pot afavorir l’increment de la **participació en equips de treball** i col·laborar en una millor gestió dels equips de treball.

Segons la literatura, els tres àmbits en estudi, que són **l’espai de treball**, la **formació —tant la tècnica especialitzada com en benestar personal—**, i el **reconeixement laboral i la participació** en equips de treball, estan interrelacionats i poden ser factors que interactuin i incideixin en la motivació i la satisfacció laboral.

4. Metodologia emprada

Per tal d'identificar aspectes no retributius que poden tenir afectació en la motivació i la satisfacció laboral i confirmar si els aspectes objecte de l'estudi són importants per a la motivació del personal, s'ha dut a terme un estudi emprant la metodologia de l'enquesta.

La hipòtesi formulada ha estat la següent: "Tenen influència aspectes no retributius com l'espai de treball, la formació —tant la formació especialitzada com la formació en benestar personal— o el reconeixement i la participació en l'equip de treball en la motivació i la satisfacció laboral del personal?"

En aquest estudi prenem com a variables dependents la motivació i la satisfacció laboral, i les variables independents seran el gènere, l'edat i el grup professional, així com els altres aspectes no retributius: l'espai de treball, la formació —tècnica i especialitzada i en benestar personal— i el reconeixement i la participació en l'equip de treball.

El qüestionari s'ha dissenyat en dues parts diferenciades, amb un total de vint-i-set preguntes. Concretament, hi ha una primera part de valoració de la satisfacció del servidor públic dels quatre aspectes no retributius en estudi, amb cinc preguntes cadascuna, i una segona part de quantificació de la importància de cadascun dels àmbits estudiats en la seva motivació i la seva satisfacció laboral, amb cinc preguntes tancades i dues d'obertes, i una valoració global del seu grau de motivació.

L'eina de mesurament emprada és una escala de Likert de set elements. L'escala de Likert ens serveix per fer mesuraments i conèixer el grau de conformitat de la persona enquestada en relació amb una oració determinada —afirmativa o negativa—, i permet determinar-ne el nivell d'acord o desacord. Com que han de tenir un element neutral per a aquelles persones que no estan ni d'acord ni en desacord amb les opcions proposades, les escales de Likert sempre tenen un nombre imparell d'elements (3, 5 o 7). En aquest estudi, es va optar per una escala de set elements, que facilita obtenir matisos diferenciats en les respostes a les preguntes.

D'altra banda, es fan preguntes relatives a les característiques de la població entrevistada per poder explotar les dades estadístiques i estudiar possibles factors que poden influir en la motivació. A aquest efecte s'han introduït paràmetres demogràfics, com ara el gènere, l'edat i el grup professional de l'Administració.

L'enquesta s'ha estructurat en cinc apartats, amb les preguntes formulades següents:

- Espai de treball actual – On es demana la valoració de:
 1. Les instal·lacions són adequades a les meves necessitats.
 2. El meu espai de treball és confortable per a les necessitats laborals.
 3. El meu espai de treball permet afavorir la comunicació amb la gent de la meva unitat.
 4. L'espai de treball em permet tenir la concentració adequada per dur a terme la meva tasca.
 5. L'espai de treball incideix en la meva actitud cap a la feina.

- Formació tècnica especialitzada – On es demana la valoració de:
 6. L'oferta del Pla anual de formació (PAF) és adequada a les meves necessitats.
 7. L'oferta externa (com ara de l'EAPC i altres entitats) és adequada a les meves necessitats.
 8. La detecció de les necessitats formatives per al PAF és eficient.
 9. Hi ha facilitat d'accés a la formació externa.
 10. Dur a terme aquest tipus de formació incideix en la meva actitud cap a la feina.

- Formació en benestar personal – On es demana la valoració de:
 11. L'oferta del PAF amb activitats formatives sobre benestar físic (com "Gimnàstica abdominal hipopressiva") és adequada a les meves necessitats.
 12. L'oferta del PAF amb activitats formatives sobre benestar emocional (com "Gestió de l'estrès i *mindfulness*") és adequada a les meves necessitats.
 13. La detecció de les necessitats formatives en aquest àmbit dins del PAF és eficient.
 14. Hi ha facilitat d'accés a aquest tipus de formació.
 15. Dur a terme aquest tipus d'activitats formatives incideix en la meva actitud cap a la feina.

- Participació/reconeixement – On es demana la valoració de:
 16. Les aportacions d'idees són acceptades per part del/de la cap.
 17. El/la cap reconeix el meu treball.
 18. La transferència de coneixement (per jubilacions o altres canvis) es fa de manera adequada.
 19. La meva participació en grups de treball és adequada a les meves necessitats.
 20. La participació i el reconeixement incideixen en la meva actitud cap a la feina.

- Motivació personal i satisfacció laboral – On es demana la valoració de:
 21. Espai de treball amigable (per exemple, confortable, amb espais creatius, etc.).
 22. Formació tècnica i/o especialitzada (adequada al lloc que ocupa).
 23. Formació en benestar personal (física i emocional).
 24. Participació/reconeixement (en col·laboracions, treball en grup, etc.).
 25. *Altres (per especificar):
 26. *Altres (per especificar):
 27. La teva motivació i la teva satisfacció laboral actuals.

Els quatre primers apartats contenen cinc preguntes cadascun, en quatre de les quals es valora el grau de satisfacció que té el servidor públic pel que fa a aspectes relacionats amb l'àmbit en estudi, mentre que en la cinquena pregunta es valora en quina mesura aquest aspecte no retributiu incideix en la seva actitud cap a la feina. Aquesta darrera pregunta està relacionada amb el grau d'afectació de l'aspecte valorat en la motivació i la satisfacció del servidor públic i complementa el cinquè apartat, on es valora el grau d'importància en la motivació de cadascun dels aspectes no retributius.

Univers: es prenen com a univers els servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP, la qual cosa representa un total de 138 persones.

Mostra: es va prendre una mostra estratificada aleatòria en què s'ha mantingut el percentatge de gènere, edat i grup professional per tal de poder analitzar si hi ha diferències significatives entre els diversos grups de característiques demogràfiques diferents.

4.1 Elaboració i validació del qüestionari

Per elaborar el qüestionari s'han seguit aquests passos (Huerta, 2005):

1. Establir el propòsit i els objectius de l'enquesta, tenint present que les preguntes han de tenir relació amb l'objectiu del qüestionari.
2. Tenir en compte a quin tipus de població va destinada l'enquesta.
3. Pel que fa a la redacció del qüestionari:
 - a. Revisió de la bibliografia i els qüestionaris existents.
 - b. Elaborar el qüestionari d'acord amb principis generals o guies consultades en la bibliografia.

Per validar el qüestionari s'han seguit aquests passos:

1. Grup d'experts

Es va treballar l'enquesta amb un grup d'experts integrat pel director de Serveis, la subdirectora de Recursos Humans, Organització i Relacions Laborals, la cap del Servei de Prevenció de Riscos Laborals i la psicòloga del departament per tal d'adequar les preguntes del qüestionari als objectius establerts. Les millores proposades van consistir en:

- Canvis en la terminologia, la redacció i el format per facilitar l'emplenament del qüestionari i la seva comprensió i la col·laboració del personal.
- L'establiment del mateix nombre de preguntes per a cada aspecte valorat.
- L'establiment del mateix nombre d'aspectes en la pregunta de valoració del grau d'importància en la motivació que el nombre d'apartats valorats en l'enquesta.
- La introducció d'una pregunta relacionada amb el grau de motivació de cada aspecte valorat per poder correlacionar-la amb el darrer apartat de motivació i satisfacció laboral.
- La introducció d'una darrera pregunta per valorar globalment el grau de motivació i satisfacció laboral actuals.

2. Prova pilot. Consistència del qüestionari

La validesa i la fiabilitat del qüestionari s'han demostrat amb l'anàlisi estadística de les dades obtingudes passant l'enquesta a una mostra de 50 persones de la Subdirecció de Recursos Humans, Organització i Relacions Laborals.

Els criteris emprats a l'hora d'aplicar l'anàlisi estadística han estat els següents:

- En cas que la pregunta no tingui resposta, no s'ha considerat cap valor.
- En el cas de preguntes obertes —com ara les números 25 i 26 del qüestionari— que es podien deixar en blanc, no se n'ha fet cap anàlisi estadística ni se n'han tingut en compte els resultats en l'anàlisi global de validesa i fiabilitat, en tenir un nombre menor de dades.
- En el cas de manca d'informació sobre les dades demogràfiques i el grup professional, s'han analitzat com un grup més “en blanc”.

Els paràmetres i els estudis estadístics emprats han estat els següents (Gorriti, 2014):

- a) Alfa de Cronbach.
- b) Test-retest: mètode de *split sample*.
- c) Matriu de correlacions.
- d) Estadística descriptiva de les variables.

a) Alfa de Cronbach

El test de Cronbach mesura la consistència del qüestionari, és a dir, la fiabilitat de l'escala de mesurament. Conceptualment, la fiabilitat reflecteix el grau en què els mesuraments estan lliures de la desviació produïda pels errors casuals (aleatoris). En definitiva, la fiabilitat garanteix que l'escala sempre mesura el mateix.

Per al càlcul de l'alfa de Cronbach es va emprar la fórmula següent:

$$\alpha_{Cronbach} = \frac{n}{(n-1)} \times \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_{total}^2} \right)$$

En què:

n – nombre d'ítems o variables en estudi

s_i^2 – variància de la variable i

$\sum s_i^2$ – suma de les variàncies individuals

s_{total}^2 – variància dels totals

El càlcul s'ha fet amb les dades de variància dels vint-i-cinc ítems (de l'1 al 24 més l'ítem 27). En aquesta fórmula no es va incloure la variància de les preguntes 25 i 26, ja que eren preguntes obertes que en alguns qüestionaris van quedar sense resposta.

El criteri establert i assenyalat per diferents autors (Oviedo i Campo Arias, 2005) és que un valor de l'alfa de Cronbach entre 0,70 i 0,90 indica una bona consistència interna per a una escala unidimensional. L'alfa de Cronbach és una forma senzilla i fiable per a la validació del constructe d'una escala i com una mesura que quantifica la correlació existent entre els ítems que la componen. El valor obtingut d'alfa de Cronbach és de **0,98**, un valor molt proper a 1, la qual cosa indica **una alta fiabilitat del qüestionari**.

b) Test-retest: mètode de split sample

Per determinar la confiabilitat del qüestionari —és a dir, el grau d'estabilitat dels resultats aportats en situacions similars— s'ha emprat el mètode de *split sample*. S'ha de comprovar que els resultats obtinguts en una mostra es reproduïen en una altra mostra diferent (validesa creuada).

El mètode de *split sample* consisteix a dividir la mostra en dues submostres de manera aleatòria i demostrar que ambdós grups de dades són estadísticament iguals. A aquest efecte, es va procedir tal com s'exposa tot seguit.

En primer lloc, es va fer l'anàlisi de variàncies per analitzar la variabilitat que presenten ambdós subgrups. S'aplica el test de Fisher, que es basa a comparar les variàncies de les submostres, i si la F calculada és inferior a un valor crític, F de Fisher tabulada, per una probabilitat del 95% i una prova de dues cues, es considera que no hi ha diferències estadísticament significatives entre les variàncies d'ambdues submostres.

Com podem observar, totes les variables estudiades presenten un valor de F calculat inferior al valor crític F, per la qual cosa podem concloure que no hi ha diferències significatives entre les variabilitats de les dues submostres (vegeu l'annex I).

En segon lloc, es demostra que els valors mitjans d'ambdós subgrups són estadísticament iguals aplicant el test t per a variàncies iguals. Si la t calculada és inferior a un valor crític, t de Student tabulada, per una probabilitat del 95% i una prova de dues cues, es considera que no hi ha diferències estadísticament significatives entre les mitjanes d'ambdues submostres.

Com podem observar, totes les variables estudiades presenten un valor de t calculat inferior al valor crític t, per la qual cosa podem concloure que no hi ha diferències significatives entre les mitjanes de les dues submostres (vegeu l'annex I).

Per tant, es demostra **la confiabilitat del qüestionari**, és a dir que els resultats obtinguts en una mostra es reproduïxen en una altra mostra diferent.

c) *Matriu de correlacions*

Aquesta matriu és important per veure la dimensionalitat del qüestionari. Per a les vint-i-cinc variables es va calcular la matriu de correlacions, en què s'observa que la majoria de variables presenten una correlació més alta de 0,30. Cal destacar que, en conjunt, el grau de correlació és més alt entre les variables avaluades dins de cada àmbit en estudi, la qual cosa indica que els factors valorats en cadascun dels aspectes no retributius estudiats estan relacionats i que té sentit mantenir les preguntes (vegeu l'annex II).

S'observa que l'apartat de variables "Motivació personal i satisfacció" és el que presenta més encavalcaments amb els altres apartats, cosa que podria indicar que és l'apartat que aporta menys informació nova respecte a la resta. Aquest fet és coherent amb el disseny del qüestionari en relació amb aquest darrer apartat. L'apartat de variables "Motivació personal i satisfacció" equival a una valoració, a mode de conclusió, dels aspectes qüestionats anteriorment.

Per tal de confirmar la dimensionalitat adequada, fem l'índex d'homogeneïtat corregit o de discriminació que correspon al grau de correlació entre l'ítem i la resta d'ítems. Aquest índex ens dona informació sobre la consistència global del test i sobre si l'ítem valorat és discriminant i mesura el que realment volem mesurar. Per tant, hi ha d'haver una correlació alta i positiva entre la puntuació de l'ítem i la suma de la puntuació de la resta d'ítems. Els ítems amb un índex d'homogeneïtat baix indiquen que estan mesurant alguna cosa diferent del conjunt de la prova, per la qual cosa es poden eliminar

del qüestionari. Normalment s'eliminen els ítems amb un índex d'homogeneïtat inferior a 0,2 (Lacave, Molina, Fernández i Redondo, 2015).

Ítem	Índex d'homogeneïtat
1	0,673
2	0,640
3	0,592
4	0,539
5	0,329
6	0,556
7	0,370
8	0,636
9	0,389
10	0,342
11	0,586
12	0,584
13	0,709
14	0,558

Ítem	Índex d'homogeneïtat
15	0,354
16	0,320
17	0,413
18	0,341
19	0,524
20	0,515
21	0,536
22	0,530
23	0,559
24	0,362
25	-
26	-
27	0,416

Cap dels vint-i-cinc ítems presenta un índex inferior a 0,2, de manera que es demostra que la dimensionalitat del qüestionari és adequada. Podem observar que les preguntes 5, 10 i 15 presenten uns valors baixos pel que fa a l'índex d'homogeneïtat, encara que en tots els casos són superiors a 0,3. Aquest fet és coherent amb el disseny del qüestionari, ja que aquestes preguntes es van introduir com a complementàries a les variables del darrer apartat, "Motivació personal i satisfacció".

Així doncs, el qüestionari presenta **una dimensionalitat adequada**, amb preguntes que aporten informació i són discriminants.

d) *Estadística descriptiva de les variables*

Per a les vint-i-cinc variables estudiades, s'ha de fer una anàlisi de l'estadística descriptiva i s'han de calcular els paràmetres següents:

- Mitjana
- Mediana
- Moda
- Desviació estàndard
- Variància
- Asimetria
- Curtosi

Variables	Espai de treball actual					Formació tècnica especialitzada				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mitjana	4,34	4,26	4,90	4,20	5,22	2,65	3,89	2,81	3,19	4,72
Mediana	4	5	6	5	6	2	4	3	3	5
Moda	6	6	6	6	6	2	5	2	2	5
n	50	50	50	50	49	48	44	47	42	46
Desviació estàndard	1,81	1,86	1,81	1,90	1,43	1,38	1,78	1,35	1,66	1,50
Variància	3,29	3,46	3,28	3,59	2,05	1,89	3,17	1,81	2,74	2,25
Asimetria	-0,19	-0,38	-0,77	-0,22	-0,81	0,47	-0,26	0,53	0,19	-0,56
Curtosi centrada a 0	-1,18	-1,08	-0,45	-1,17	0,11	-0,70	-1,14	-0,29	-1,24	0,09

Variables	Formació en benestar personal					Participació/reconeixement				
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Mitjana	3,76	4,05	4,00	4,81	4,51	5,49	5,56	4,02	4,90	5,91
Mediana	4	4	4	5	5	6	6	4	5	6
Moda	4	3	4	5	6	6	6	4	5	7
n	41	40	39	38	37	47	45	44	41	45
Desviació estàndard	1,85	1,75	1,62	1,53	1,77	1,47	1,45	1,98	1,58	1,08
Variància	3,44	3,07	2,63	1,77	3,15	2,17	2,12	3,93	2,49	1,17
Asimetria	-0,04	-0,02	-0,12	-0,01	-0,53	-1,30	-1,39	-0,05	-0,79	-0,49
Curtosi centrada a 0	-0,89	-0,74	-0,30	-0,59	-0,63	1,34	1,85	-1,16	0,36	-1,09

Variables	Motivació personal i satisfacció						Motivació global
	21	22	23	24	25	26	27
Mitjana	5,43	5,28	4,41	5,77	-	-	5,22
Mediana	6	6	5	6	-	-	5
Moda	7	7	6	6	-	-	6
n	47	47	44	44	-	-	46
Desviació estàndard	1,81	1,86	1,85	1,33	-	-	1,15
Variància	3,29	3,47	3,41	1,76	-	-	1,33
Asimetria	-1,13	-1,04	-0,29	-1,37	-	-	-0,36
Curtosi centrada a 0	0,35	0,00	-1,02	1,70	-	-	-0,72

Les vint-i-cinc variables del qüestionari presenten una distribució normal amb una variabilitat entre 18% i 52%, en la majoria de casos amb una lleugera asimetria a l'esquerra, és a dir, que hi ha més resultats que es situen per sobre del valor mitjà, moda>mediana> mitjana.

Conclusió de la validació del qüestionari

L'“Enquesta sobre l'entorn de treball i el benestar laboral” ha estat validada a partir de l'anàlisi estadística dels resultats de la prova pilot. Els resultats de la validació de l'enquesta demostren que el qüestionari s'ajusta als propòsits i l'objectiu de l'enquesta, és a dir, mesura el que es vol mesurar, i, per tant, la fiabilitat dels seus resultats és adequada a l'estudi que es pretén dur a terme a partir de les respostes que s'obtinguin.

Els principals paràmetres de la validació es resumeixen a continuació:

- Test d'alfa de Cronbach: amb un valor de **0,98** (>0,70 i amb un valor molt proper a 1), indica **una alta fiabilitat del qüestionari**.
- Test de *split sample*: totes les variables presenten un valor mitjà i una variabilitat estadística similar dels dos subgrups per una probabilitat del 95%, que demostra **la confiabilitat del qüestionari**.
- Matriu de correlacions: la majoria de variables presenten una correlació més alta de 0,30. Hi ha pocs encavalcaments, la qual cosa indica una **dimensionalitat adequada del qüestionari**.
- Test d'homogeneïtat corregit: totes les variables presenten un índex superior a 0,2, cosa que demostra **la consistència global del test** i si l'ítem valorat és discriminant.

4.2 Realització de l'enquesta

Després de la validació, el qüestionari "Enquesta sobre l'entorn de treball i el benestar laboral" ha estat distribuït entre el conjunt de personal de la Direcció de Serveis del DARP.

La mostra de la població ha de ser una mostra representativa dels col·lectius en estudi.

- Càlcul de la grandària de la mostra. Població finita (<100 000) i variància desconeguda.

$$n = \frac{Npq}{\left(\frac{(N-1) * B^2}{z^2} + pq\right)}$$

En què:

n – mida de la mostra

N – mida de la població

p – proporció mostral o valor estimat

q = 1-p

B – error admissible

z – valor de z per a un nivell de confiança determinat (per a un nivell de confiança del 95%, z=1,96)

Normalment es pren p = q = 0,5, ja que això garanteix el màxim de n per una població determinada, atès que en moltes ocasions és difícil disposar d'un valor estimat real de la desviació estàndard.

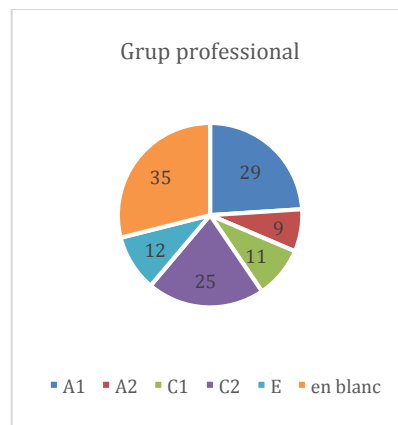
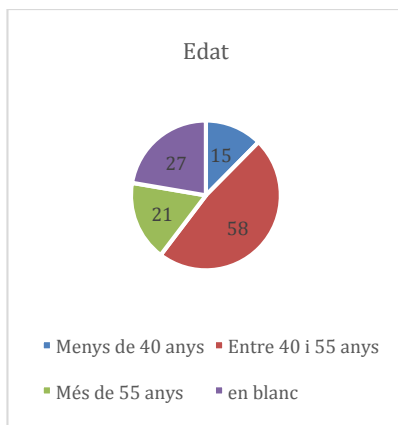
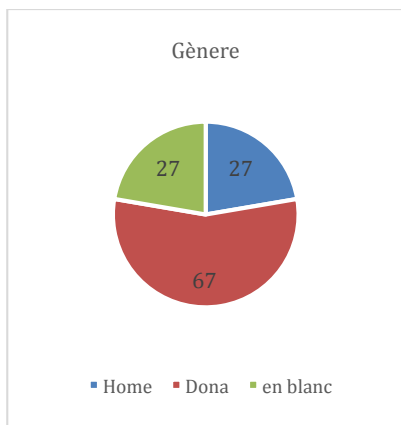
El nombre de servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP és de 138 persones, amb el perfil demogràfic següent:

	Gènere		Edat			Grup professional				
	Home	Dona	Menys de 40 anys	Entre 40 i 55 anys	Més de 55 anys	A1	A2	C1	C2	E
n	44	94	21	84	33	42	19	20	38	19
%	31,9	68,1	15,2	60,9	23,9	30,4	13,8	14,5	27,5	13,8

La mostra òptima per poder obtenir uns resultats fiables i que reflecteixin l'opinió de la població ha de ser exactament de **102** enquestats, amb un perfil de característiques demogràfiques i de grup professional similar.

La participació en l'enquesta ha estat de **121** servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP, dada que representa un índex de participació del 88%, amb el perfil de característiques demogràfiques i de grup professional següents:

	Gènere			Edat				Grup professional					
	Home	Dona	en blanc	Menys de 40 anys	Entre 40 i 55 anys	Més de 55 anys	en blanc	A1	A2	C1	C2	E	en blanc
n	27	67	27	15	58	21	27	29	9	11	25	12	35
%	22,3	55,4	22,3	12,4	47,9	17,4	22,3	24,0	7,4	9,1	20,7	9,9	28,9



En tenir aquest alt índex de participació, la mostra és assimilable a la població respecte a les característiques relatives al gènere, l'edat i el grup professional, tot i tenir un percentatge d'enquestes en què no s'han identificat. Per tant, els resultats i les conclusions seran representatius de l'opinió de la població.

5. Anàlisi i resultats

5.1 Relació entre aspectes no retributius i la motivació i la satisfacció personal

El disseny del formulari ha servit, d'una banda, per establir el grau d'importància sobre la motivació i la satisfacció personal dels aspectes no retributius proposats:

- Espai de treball actual.
- Formació tècnica especialitzada.
- Formació en benestar personal.
- Participació/reconeixement.

I, d'altra banda, també ha servit per identificar altres aspectes motivadors a partir de les preguntes formulades en format obert.

La informació sobre el grau d'importància dels elements proposats s'obté a partir dels resultats de les preguntes del qüestionari 5, 10, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 25 i 26. Les preguntes 25 i 26 són preguntes obertes en què es dona l'opció que la persona enquestada inclogui altres aspectes que consideri importants pel que fa a la seva motivació.

Els resultats obtinguts en l'enquesta efectuada al personal de la Direcció de Serveis del DARP han estat els següents:

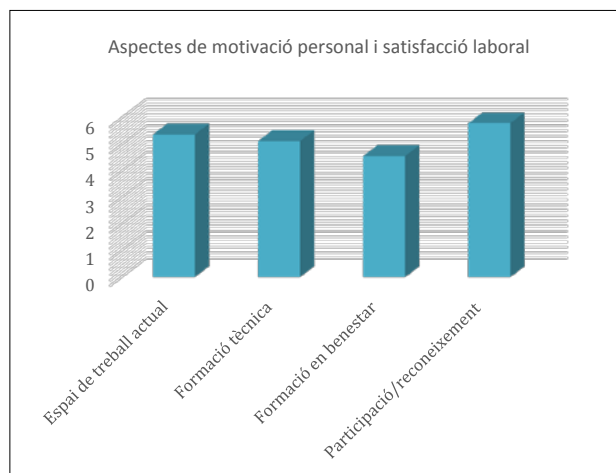
Núm. ítem	Qüestionari	Mitjana	Mediana	Moda	Desviació estàndard	Asimetria
5	L'espai de treball incideix en la meua actitud cap a la feina	5,28	6	6	1,41	-0,85

Núm. ítem	Qüestionari	Mitjana	Mediana	Moda	Desviació estàndard	Asimetria
10	Dur a terme aquest tipus de formació (tècnica especialitzada) incideix en la meua actitud cap a la feina	4,88	5	5	1,50	-0,63
15	Dur a terme aquest tipus d'activitats formatives en benestar personal incideix en la meua actitud cap a la feina	4,36	5	6	1,83	-0,35
20	La participació i el reconeixement incideixen en la meua actitud cap a la feina	5,87	6	7	1,13	-0,86
21	Espai de treball amigable (per exemple, confortable, amb espais creatius...)	5,48	6	6	1,57	-1,07
22	Formació tècnica i/o especialitzada (adequada al lloc que ocupes)	5,35	6	6	1,68	-1,05
23	Formació en benestar personal (física i emocional)	4,71	5	6	1,67	-0,46
24	Participació/reconeixement (en col·laboracions, treball en grup...)	5,74	6	6	1,23	-1,08

En totes vuit preguntes, el valor de la mediana és superior a 5 en una escala de 7, la qual cosa indica un elevat grau d'importància dels aspectes no retributius en relació amb la motivació i la satisfacció laboral.

Cada aspecte no retributiu ha estat valorat per a dues preguntes. En resum:

Aspecte no retributiu valorat	Núm. ítems	Mitjana
Espai de treball	5 - 21	5,38
Formació tècnica especialitzada	10 - 22	5,11
Formació en benestar personal	15 - 23	4,53
Reconeixement/participació	20 - 24	5,81



Pel que fa als quatre aspectes no retributius en estudi, tots tenen una valoració mitjana per sobre del valor neutral de 4 sobre una escala de 7, i en tres àmbits la mitjana és superior a 5 sobre 7. Per tant, es pot concloure que són aspectes que **els servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP consideren importants per a la seva motivació i la seva satisfacció personal.**

Altres aspectes no retributius

La informació sobre altres aspectes motivadors s'obté a partir de les preguntes en format obert, i el seu grau d'importància es pot establir a partir de la freqüència amb què s'ha repetit l'aportació en un mateix sentit.

Els ítems 25 i 26 són les preguntes obertes en què es dona la possibilitat, a l'enquesta, d'afegir algun aspecte no retributiu que no s'hagi esmentat.

D'un total de 121 enquestes, disposem de 24 respostes, 13 en ítem 25 i 11 en ítem 26.

Altres aspectes que motiven el personal i que no s'han afegit a l'estudi són els següents:

- 1) Gestió i procediments interns: millora de tràmits interns, definició d'objectius.
- 2) Aspectes relacionats amb la jornada i l'horari: conciliació familiar-laboral, flexibilitat horària, gestió d'hores extres, teletreball.
- 3) Condicions del funcionari per part de la Direcció General de Funció Pública.
- 4) Ús dels equipaments: ús dels vehicles i pernoctacions.
- 5) Localització del centre de treball.
- 6) Relació amb els companys: bon clima laboral.

Aspecte	1	2	3	4	5	6
Freqüència	3	6	1	2	1	1
Valoració	6,75	6,75	1	7	7	6

També s'han citat aspectes retributius que no formen part de l'àmbit d'aquest estudi, com ara:

Retribucions: retribucions a escala europea, retribucions flexibles per objectius, retorn de pagues extres.

En algunes enquestes també s'han aprofitat les dues preguntes obertes per afegir algun comentari relacionat amb els quatre aspectes no retributius en estudi; per exemple, que manca comunicació interna, que es valoren els espais comuns com ara la cafeteria i la terrassa, o que es demanen més reunions i més comunicació.

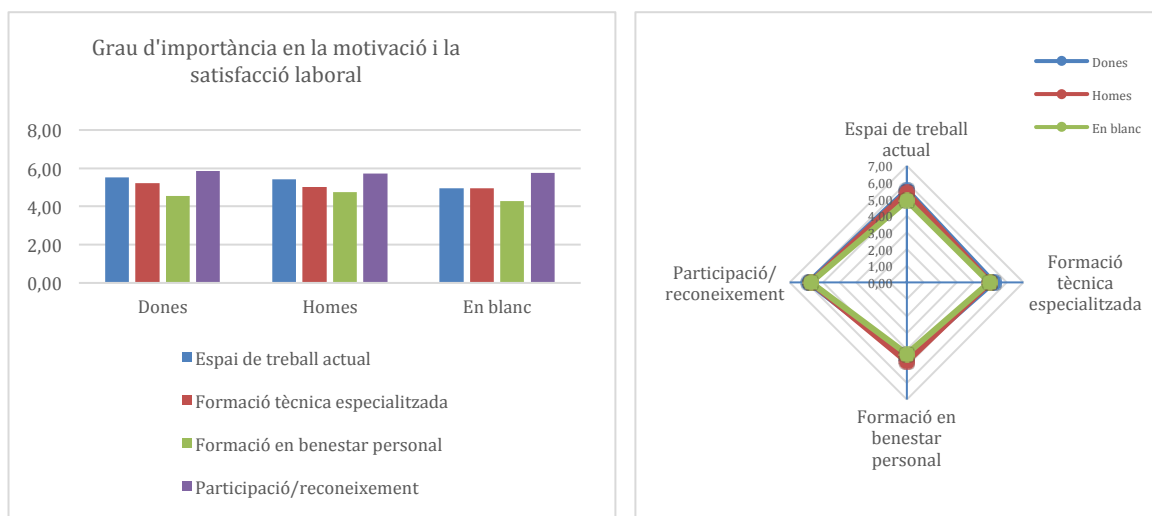
Com a conclusió sobre altres aspectes no retributius, als servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP **els motiven aspectes que facilitin la conciliació familiar-laboral.**

5.2 Diferències entre col·lectius

S'analitza si hi ha diferències de valoració entre els diversos col·lectius estudiats: per gènere, per edat i per grup professional.

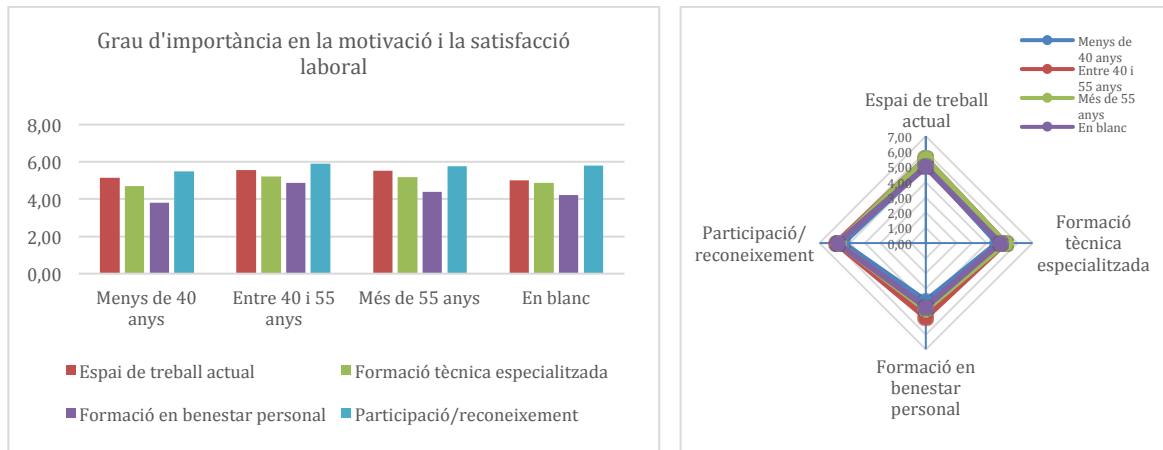
a) *Categorització segons el gènere*

Si s'analitzen els resultats obtinguts en funció del gènere, s'observa que pràcticament no hi ha diferències entre els dos gèneres en relació amb la valoració del grau d'importància en la motivació. Ambdós col·lectius valoren amb més puntuació el reconeixement i la participació en el treball i l'espai de treball, seguits per la formació tècnica especialitzada i, finalment, la formació en benestar personal, un aspecte que els homes puntuen lleugerament més alt que les dones.



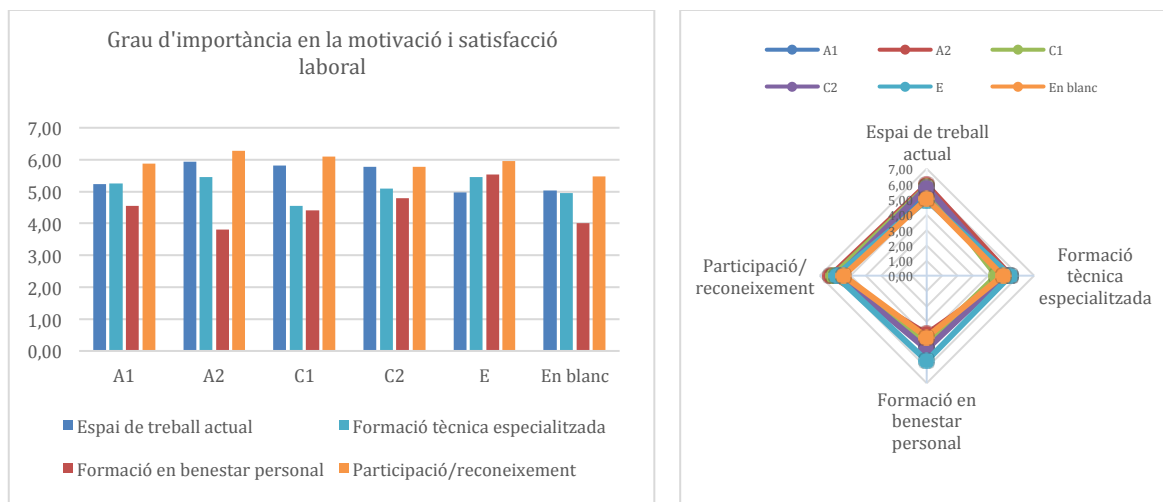
b) Categorització segons l'edat

Si s'analitzen els resultats obtinguts en funció de l'edat, s'observa que el grup de mitjana edat —persones amb que tenen entre 40 i 55 anys— és el que dona més importància als quatre aspectes en estudi en relació amb la motivació i la satisfacció personal. Per contra, el grup de menys de 40 anys és el que hi dona menys grau d'importància. Pràcticament, la valoració que fa el grup de més edat —més de 55 anys— és la mateixa que la que fa el grup de mitjana edat, exceptuant una lleugera disminució en el cas de la formació en benestar personal, que el grup de més edat no valora tant.



c) Categorització segons el grup professional

Si s'analitzen els resultats obtinguts en funció dels grups professionals, s'observa que tots els col·lectius valoren l'aspecte de participació i reconeixement amb més grau d'importància sobre la motivació. En canvi, en aspectes relacionats amb la formació, ja sigui la tècnica especialitzada o en benestar personal, hi ha diferències significatives segons el grup professional. Així, el grup professional E en conjunt és qui dona les valoracions més altes als quatre aspectes no retributius i el que també valora més la formació en benestar personal.



5.3 Grau de satisfacció respecte a qüestions relacionades amb aspectes no retributius

El disseny del formulari també ha servit per establir el grau de satisfacció de qüestions relacionades amb els aspectes no retributius proposats:

- Espai de treball actual.
- Formació tècnica especialitzada.
- Formació en benestar personal.
- Participació/reconeixement.

La informació sobre el grau de satisfacció dels elements proposats s'obté a partir dels resultats de les preguntes del qüestionari 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18 i 19.

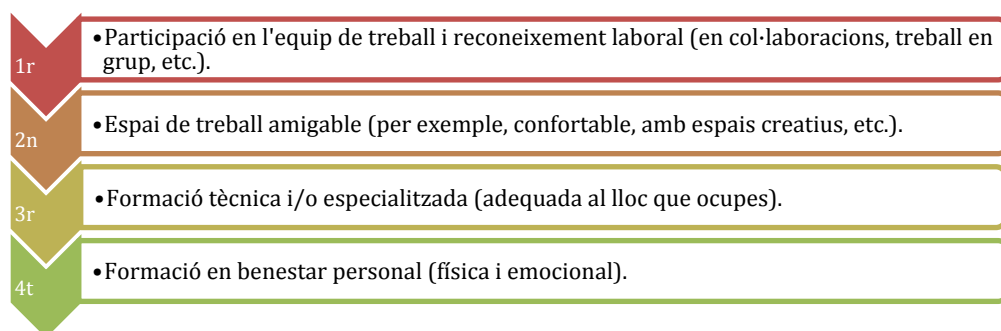
Els resultats obtinguts en l'enquesta efectuada al personal de la Direcció de Serveis del DARP es comenten en l'apartat 6, titulat "Discussió", d'aquest TFM.

5.4 Conclusions de l'enquesta

L'"Enquesta sobre l'entorn de treball i el benestar laboral" ha estat contestada per un col·lectiu de servidors públics de 121 persones, de les quals 27 són homes, 67 són dones i 27 han preferit no identificar-se, totes elles de la Direcció de Serveis del DARP. A més del gènere, s'ha recopilat informació sobre l'edat i sobre el grup de l'Administració al qual pertanyen els llocs de treball que ocupen.

A partir del resultat de l'enquesta, **es confirma la hipòtesi formulada** sobre la influència d'aspectes no retributius com ara l'espai de treball, la formació —tant la formació especialitzada com la formació en benestar personal— o el reconeixement i la participació en l'equip de treball en la motivació i la satisfacció laboral del personal.

De més a menys importància sobre la motivació i la satisfacció laboral, el personal de la Direcció de Serveis els valora tal com s'indica:



De l'anàlisi de les respostes obtingudes, se'n desprenen **les conclusions següents**:

1. Els aspectes no retributius estudiats **tenen influència en la motivació i la satisfacció laboral**.
2. Dels aspectes no retributius estudiats, **el que més incideix** en la motivació i la satisfacció laboral dels servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP és la **participació en la presa de decisions i el reconeixement del/de la cap**.

La possibilitat de participar en la presa de decisions i el reconeixement del/de la cap és especialment rellevant per a les **dones que tenen entre 40 i 55 anys** i que ocupen un lloc de treball del **grup A2**.

3. El següent element amb més incidència és disposar d'un espai de treball amigable (confortable, amb espais per a la concentració, per a la creació, etc.).

El fet de disposar d'un bon espai físic de treball és especialment motivador per a les **dones que tenen entre 40 i 55 anys** i que ocupen un lloc de treball del **grup A2**.

4. El tercer aspecte no retributiu amb més incidència en la motivació del personal és la possibilitat de rebre formació tècnica i/o especialitzada relacionada directament amb la feina que es desenvolupa.

La possibilitat de rebre formació tècnica relacionada directament amb el lloc de treball és especialment ben valorada per les **dones que tenen entre 40 i 55 anys** i que ocupen un lloc de treball del **grup A2**.

5. El darrer element d'aquest rànquing d'incidència en la motivació i la satisfacció laboral correspon a la possibilitat de rebre formació en l'àmbit de benestar personal, tant físic com emocional.

La possibilitat de rebre formació en l'àmbit de benestar personal és especialment apreciada pels **homes que tenen entre 40 i 55 anys** i que ocupen un lloc de treball del **grup E**.

6. Discussió

Segons les conclusions de l'apartat 5.4 d'aquest TFM, els aspectes no retributius de l'entorn de treball que més incideixen en la motivació i la satisfacció laboral dels servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP són, en ordre decreixent d'importància, els següents:

- 1r.** El reconeixement laboral i la participació en equips de treball.
- 2n.** El fet de disposar d'espais amigables —*open space*— i entorns d'oci i descans.
- 3r.** La formació tècnica i/o especialitzada.
- 4t.** La formació en l'àmbit del benestar personal.

Així doncs, qualsevol millora que es dugui a terme en aquests àmbits contribuirà a tenir un personal més motivat i satisfet en relació amb la seva feina.

En aquest capítol, de cadascun dels quatre aspectes anteriors s'efectuen les tasques següents:

- es descriu breument la situació de partida;
- es formulen propostes de canvis;
- s'estima el cost econòmic que representa o els recursos que requereix, si s'escau, i
- es valora el grau de satisfacció dels canvis implementats, si es disposa de dades.

Amb l'"Enquesta sobre l'entorn de treball i el benestar laboral" s'obtenen dos tipus d'informació: d'una banda, sobre la importància d'aspectes no retributius en la motivació i la satisfacció laboral, que ja s'ha comentat en l'apartat 5.4 del TFM, i, de l'altra, sobre el grau de satisfacció que els servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP tenen en relació amb elements d'aquests quatre aspectes no retributius. En funció dels resultats obtinguts, es poden decidir i prioritzar els elements sobre els quals cal incidir per tenir una millor valoració i, indirectament, millorar la motivació i la satisfacció laboral dels servidors públics enquestats.

A l'hora d'establir prioritats, cal contrastar ambdues parts de l'enquesta, és a dir, actuar sobre els punts menys ben valorats dels aspectes que tenen més importància en la motivació i la satisfacció laboral del personal.

En general, la valoració de les setze variables és força bona, amb valors mitjans iguals o superiors a 4 sobre 7 —de manera que tots estan ben valorats—, i el grau de motivació global és de 5,24 sobre 7.

Els elements dels quals els servidors públics estan més satisfets (els tres ítems amb una valoració més alta) són els següents:

Núm. ítem	Qüestionari	Mitjana	Mediana	Moda	Desviació estàndard	Asimetria
3	El meu espai de treball permet afavorir la comunicació amb la gent de la meva unitat.	5,26	6	6	1,61	-1,11
16	Les aportacions d'idees són acceptades per part del/de la cap.	5,60	6	6	1,41	-1,28
17	El/la cap reconeix el meu treball.	5,70	6	7	1,40	-1,25

Per tant, dins de l'aspecte no retributiu més motivador de "Reconeixement laboral i participació en equips de treball" es valora amb el grau de satisfacció més alt (5,70) el reconeixement per part del/de la cap, seguit per l'acceptació per part del/de la cap de les idees aportades (5,60). Així doncs, aquests dos elements presenten un grau de satisfacció molt alt en un dels aspectes que té més incidència en la motivació.

El tercer ítem més ben valorat és l'espai de treball i la possibilitat d'establir comunicació, que té relació amb l'aspecte no retributiu de l'espai de treball.

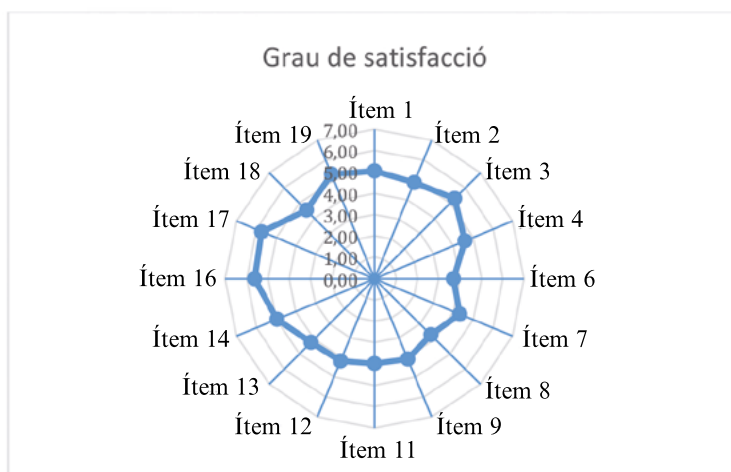
Per tant, tres dels elements més ben valorats tenen relació amb dos dels aspectes no retributius amb més importància en la motivació d'aquest col·lectiu.

Els elements dels quals els servidors públics estan menys satisfets (els tres ítems amb una valoració més baixa) són els següents:

Núm. ítem	Qüestionari	Mitjana	Mediana	Moda	Desviació estàndard	Asimetria
6	L'oferta del Pla anual de formació (PAF) és adequada a les meves necessitats.	3,64	4	4	1,73	-0,95
8	La detecció de les necessitats formatives per al PAF és eficient.	3,66	4	3	1,70	-0,81
11	L'oferta del PAF amb activitats formatives sobre benestar físic (com "Gimnàstica abdominal hipopressiva") és adequada a les meves necessitats.	3,93	4	4	1,76	-0,84

Els dos primers punts fan referència a l'àmbit de la formació tècnica i especialitzada, aspecte no retributiu que en el rànquing de la importància en la motivació ha quedat situat en tercer lloc. Tot i així, s'haurà de millorar el procediment de la detecció de les necessitats formatives, ja que els tres punts menys ben valorats estan relacionats amb aquest aspecte no retributiu.

La valoració més alta la trobem en l'ítem 17: "El/la cap reconeix el meu treball", i la més baixa, en l'ítem 6: "L'oferta del Pla anual de formació (PAF) és adequada a les meves necessitats".



La descripció d'aquests ítems —que inclou valoracions sobre el lloc de treball, la formació tècnica especialitzada o en benestar personal, i el reconeixement i el treball en equip— es detalla a continuació.

6.1 Actuacions en el reconeixement laboral i la participació en equips de treball

Descripció de la situació de partida

Segons els resultats de l'enquesta, el reconeixement laboral i la participació en equips de treball és l'aspecte que motiva més els servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP, i alhora el seu grau de satisfacció en aquest àmbit (ítems 16, 17, 18 i 19) també ha estat elevat, amb valors mitjans superiors a 5 sobre 7, excepte l'ítem 18.

- Participació/reconeixement – On es demana la valoració dels ítems següents:
 - 16. Les aportacions d'idees són acceptades per part del/de la cap.
 - 17. El/la cap reconeix el meu treball.
 - 18. La transferència de coneixement (per jubilacions o altres canvis) es fa de manera adequada.
 - 19. La meua participació en grups de treball és adequada a les meves necessitats.

Tenint en compte aquest resultat, es pot afirmar que les actuacions han d'anar encaminades a potenciar la transferència de coneixement, que, com queda palès, és el punt feble d'aquest aspecte.

Propostes de canvis

En aquest àmbit es proposen dues actuacions:

1. Promoure la implantació de les comunitats de pràctica (CoP).
2. Posar en marxa un sistema de traspàs del coneixement sènior al DARP per millorar el reconeixement dels treballadors i el clima laboral.

1. Promoure la implantació de les comunitats de pràctica (CoP)

Les actuacions proposades són:

- a) Elaborar un protocol sobre les CoP al DARP.
 - a. Establir una metodologia de detecció de temes que impliqui la participació activa del personal. Obtenir propostes del personal a través de reunions amb metodologies de *design thinking*.
 - b. Preparar, de cadascuna de les CoP proposades, una fitxa amb la informació següent: tema, objectius, destinataris, persona impulsora i participants.
- b) Elaborar un pla anual de les CoP, un pla de gestió del coneixement, que serà aprovat pel Consell de Formació.
- c) Establir un punt fix de l'ordre del dia del Consell de Formació en relació amb les CoP per vetllar-ne el seguiment i el grau de compliment.
- d) Crear un apartat de CoP a la Intranet.
- e) Informar dels objectius assolits i dels acords al personal a través de la Intranet i en el Consell de Formació.
- f) Impulsar la creació d'una CoP amb temàtica i participants de la Direcció de Serveis.

Com a indicadors de les activitats plantejades, es proposen els següents:

- i. Implantació del protocol de CoP i Pla de gestió del coneixement aprovat.
- ii. Nombre anual de CoP/nombre anual de CoP a la Direcció de Serveis.
- iii. Nombre anual de persones participants.
- iv. Grau de satisfacció dels participants.

2. Posar en marxa un sistema de traspàs del coneixement sènior al DARP

Les actuacions proposades són:

- a) Conèixer el nombre de futures jubilacions i l'impacte que tindrà en el conjunt de l'organització (DARP).
- b) Crear i aplicar una estratègia i pla a curt/mitjà termini per al traspàs del coneixement dels treballadors sèniors que es jubilaran en els propers cinc anys. Sistematitzar la transferència de coneixement fent un èmfasi especial en el relat de possibles incidents crítics.
- c) Millorar l'acompanyament dels treballadors sèniors i el clima laboral en la darrera etapa de la vida professional.

Com a indicadors de les activitats plantejades, es proposen els següents:

- i. Mapa d'impacte al DARP de les jubilacions programades.
- ii. Nombre anual de treballadors sèniors participants i percentatge respecte al total de jubilacions.
- iii. Grau de satisfacció dels participants.

Estimació de costos

Més enllà dels recursos destinats a la definició i la implementació de les CoP, el nombre d'hores de treball destinades a les CoP dependrà del nombre de participants i de les sessions que faci falta dur a terme per assolir l'objectiu de la CoP.

Si la transferència del coneixement es programa en un termini de tres mesos, amb una mitjana de 10 hores setmanals de treball conjunt entre la persona sènior que transfereix el coneixement i el futur responsable de l'activitat, en el conjunt del període d'acompanyament i traspàs s'hi dedicaran un total de 240 hores.

Valoració del grau de satisfacció

Encara no s'ha implementat cap de les dues sistemàtiques, però es proposa que siguin els principals agents implicats —en les CoP, la persona impulsora i els participants, i en la transferència de coneixement sènior, la persona que transfereix el coneixement, la persona receptora del coneixement i el/la cap de la unitat— els que valorin l'eficàcia del traspàs de coneixement.

6.2 Actuacions en l'entorn de treball: espais amigables —open space— i entorns d'oci i descans

Descripció de la situació de partida

L'immoble de la seu del DARP consta de nou plantes i dos soterranis, i una superfície útil total de 10.651,27 m². A la planta novena és on hi ha emplaçades la cafeteria / menjador laboral i dues terrasses no accessibles per al col·lectiu de treballadors. També disposa de dos aparcaments d'una superfície total de 1.428 m².

La centraleta telefònica està ubicada a la planta baixa, en un espai en el qual es pot millorar la confortabilitat.

Segons els resultats de l'enquesta, un espai de treball que afavoreixi la comunicació entre les persones de la mateixa unitat és l'aspecte que motiva més els servidors públics de la Direcció de Serveis del DARP, i alhora el grau de satisfacció en aquest àmbit (ítems 1, 2, 3 i 4) també ha estat elevat, amb valors mitjans superiors a 4,5 sobre 7. L'ítem d'aquest aspecte que ha tingut una valoració més baixa ha estat l'ítem 4 (4,59).

- Espai de treball actual – On es demana la valoració dels ítems següents:
 6. Les instal·lacions són adequades a les meves necessitats.
 7. El meu espai de treball és confortable per a les necessitats laborals.
 8. El meu espai de treball permet afavorir la comunicació amb la gent de la meua unitat.
 9. L'espai de treball em permet tenir la concentració adequada per dur a terme la meua tasca.

Tenint en compte aquest resultat, les actuacions han d'anar encaminades a potenciar espais de concentració.

Propostes de canvis

Les propostes de canvis consisteixen a **transformar els espais d'oficina compartimentats en espais oberts, condicionar les terrasses** com a espais d'oci o espais alternatius per treballar i **evitar espais de treball sense llum natural**.

L'element clau de les propostes de canvis es basa en la filosofia dels **espais oberts** —*open space*—, és a dir, espais diàfans sense despatxos o compartiments, illes de treball amb taules per a quatre o sis persones, i també minisales com a punts de concentració, de reunió i de col·laboració, zones que permeten tenir més privacitat o tranquil·litat a l'hora de treballar en un projecte.

La creació d'espais d'ús polivalent —a partir de metodologies de *design thinking*— i el fet de facilitar-ne l'ús també es proposa amb aquest objectiu d'augmentar la motivació del personal, tenint present tot allò exposat en l'apartat 6.1 d'aquest treball.

Els objectius que es plantegen a l'hora d'afrontar la reforma de les oficines amb la filosofia d'espais oberts són els que figuren a continuació:

- Prioritzar que els serveis d'una mateixa unitat orgànica estiguin ubicats tan a la vora com sigui possible els uns dels altres.
- Afavorir la comunicació entre el personal d'un mateix servei.
- Facilitar espais de concentració i privacitat.
- Facilitar espais que potenciïn la participació i el treball en equip.
- Incrementar els espais de reunions o espais col·lectius.
- Introduir nous espais d'oci i per poder dur a terme noves dinàmiques de treball.

Així mateix, els criteris als quals s'han d'ajustar les reformes proposades són els següents:

- Mantenir el mateix disseny per a totes les plantes de l'edifici.
- Eliminar despatxos i sales petites i mantenir només despatxos per a llocs estructurals amb rang de cap de servei o superior.
- Emprar materials i elements visualment lleugers.

En la distribució d'espais de treball, en el conjunt d'oficines i despatxos sempre es respecta la ràtio d'ocupació de 15 m² de superfície construïda sobre rasant per persona (SCSR/pers), tal com es recomana en el Catàleg d'espais de la Generalitat de Catalunya (2014).

El disseny d'una planta tipus consistirà en dues sales de treball, illes de treball amb taules per a quatre o sis persones, tres minisales de reunions, tres despatxos —dos als extrems i un al mig— per a cada ala de l'edifici, i dues sales de reunions i reprografia a l'espai central de la planta.

Per aconseguir espais més diàfans, sempre que sigui possible el material emprat per fer les separacions entre zones serà vidre.

Els despatxos de director/a general i/o sub-director/ra general es mantenen aïllats dels espais diàfans, i s'unifica en un sol espai l'ocupat pels secretaris i els coordinadors de la direcció general.

Pel que fa a les **terrasses**, a la novena planta de l'edifici, on s'emplaça la cafeteria / menjador laboral, hi ha dues terrasses —una orientada a la cara nord, a la Gran Via, i l'altra orientada al sud, al pati interior— no accessibles per al col·lectiu de treballadors. La proposta és condicionar-les i posar-les a disposició del personal, la qual cosa comporta obtenir l'autorització de la propietat de l'edifici, disposar dels informes preceptius de riscos laborals i dur a terme l'obra d'adequació.

Aquesta actuació requereix instal·lar una escala i una porta d'accés a la terrassa sud, condicionar el terra amb fusta, instal·lar panells d'insonorització per evitar el soroll dels aparells de climatització, i adquirir i instal·lar mobiliari.

Pel que fa al mobiliari, pel fet que el DARP té competències en gestió forestal es proposa que la tarima, les taules, els tamborets i la barra siguin fabricats amb fusta procedent dels boscos de Catalunya, per tal de valoritzar la fusta autòctona.

Finalment, la centraleta telefònica es troba en un espai de treball sense llum natural, i la proposta és traslladar-la a la planta -1, on arriba la llum natural, un espai que pot quedar disponible després de transformar la primera planta d'acord amb els criteris d'espais diàfans exposats anteriorment.

Com a indicadors de les actuacions plantejades, es proposa un inventari dels espais transformats, i, com a seguiment, es proposa l'evolució del grau de satisfacció en els entorns de treball transformats.

Estimació de costos

Per a l'estimació de costos en les reformes d'espais, el Servei d'Edificacions de la Subdirecció de Recursos Humans, Organització i Relacions Laborals aplica els barems publicats pel Col·legi d'Arquitectes, que es poden establir en 35 €/m² SCSR.

En el cas que ens ocupa, tanmateix, durant els mesos en què qui redacta aquest treball ha estat fent el Màster en Direcció Pública ja s'ha dut a terme una part de les reformes proposades en aquest àmbit d'entorn de treball. Concretament, s'ha transformat alguna planta de l'edifici amb la filosofia d'espais diàfans, s'ha condicionat i obert per a ús del personal la terrassa sud i s'ha canviat d'ubicació la centraleta de telefonia. Per aquest motiu, es pot concretar quins són els costos que han comportat i, més endavant, informar de com aquestes actuacions han influït en el grau de satisfacció del personal.

El novembre del 2017 es va iniciar la reforma de les plantes -1, 1a, 2a, 3a i 4a de la seu del DARP, amb una actuació que va afectar un total de 157 llocs de treball. A la planta -1, es va canviar d'ubicació un servei per apropar-lo a la seva direcció general. L'espai s'aprofita per crear una nova sala de reunions amb capacitat per a catorze persones, una sala de treball polivalent no assignada a cap unitat i una sala amb llum natural on es va traslladar la centraleta telefònica. Totes les actuacions es van dur a terme tenint present els criteris exposats anteriorment en les propostes de canvis, i es poden visualitzar comparant els plànols de la planta 1 abans i després de la reforma (vegeu l'annex III).

Valoració del grau de satisfacció

Com que una part de les actuacions en l'entorn de treball —espais amigables (*open space*) i entorns d'oci i descans— ja s'ha dut a terme, ha estat possible fer la valoració del grau de satisfacció a partir dels resultats d'una enquesta efectuada entre els col·lectius que ja han vist modificat el seu entorn de treball.

Durant la segona quinzena d'octubre del 2018 es va passar l'“Enquesta sobre la millora d'espais a la seu central del DARP a Gran Via” a tot el personal que ocupa els 157 llocs de treball afectats per les reformes dutes a terme. Aquest qüestionari —que figura en l'annex IV— inclou també preguntes en relació amb el fet d'haver adequat la terrassa i altres actuacions.

De l'anàlisi dels resultats de l'enquesta es conclou que, en general, el personal està satisfet de les reformes executades i, a més, el següent:

- Un 79% dels enquestats valora que la nova distribució de l'espai afavoreix la comunicació.
- Un 78% dels enquestats valora entre útil i molt útil (de 3 a 5) l'espai de les minisales de reunions, i un 60% l'ha utilitzat.
- Un 88% dels enquestats valora entre útil i molt útil (de 3 a 5) el nou ús de la terrassa.

D'altra banda, entre els aspectes positius en què ha millorat l'espai de treball a partir de l'actuació duta a terme cal destacar:

- Aspectes relacionats amb la millora de l'espai.
- Aspectes relacionats amb la millora de la comunicació.
- Aspectes relacionats amb la millora de la climatització.

L'experiència de les reformes fetes i els resultats de l'“Enquesta sobre la millora d'espais a la seu central del DARP a Gran Via” resposta pel personal que ocupa els 157 llocs de treball ja transformats permetran fer millor les properes reformes. En les properes actuacions en l'entorn de treball —espais amigables (*open space*) i entorns d'oci i descans— es tindran en compte també les conclusions de l'enquesta, especialment les oportunitats de millora detectades, les quals, de més a menys importància, són les següents:

- Aspectes relacionats amb la reducció del soroll.
- Aspectes relacionats amb la millora del mobiliari.
- Aspectes relacionats amb la millora del programari.

6.3 Actuacions en la formació tècnica i especialitzada

Descripció de la situació de partida

Per a la detecció de necessitats formatives dels servidors públics del DARP es passa anualment una enquesta a un total de 1.000 persones, i se'n seleccionen aleatòriament unes 200 per cada grup (A1, A2, C1, C2 i E), amb l'objectiu d'incloure les demandes dels usuaris en el Pla anual de formació (PAF) i elaborar un pla de més qualitat i que s'ajusti el màxim possible a les necessitats formatives del personal. D'altra banda, des de cada direcció general es fan propostes de cursos per incloure en el PAF.

A l'enquesta duta a terme, la valoració dels ítems en relació amb la formació tècnica i especialitzada ha estat la més baixa, amb valors mitjans inferiors o propers a 4 sobre 7 —concretament, l'aspecte relacionat amb l'oferta del Pla anual de formació (PAF).

- Formació tècnica especialitzada – On es demana la valoració de:
 6. L'oferta del Pla Anual de Formació (PAF) és adequada a les meves necessitats.
 7. L'oferta externa (com ara de l'EAPC i altres entitats) és adequada a les meves necessitats.
 8. La detecció de les necessitats formatives per al PAF és eficient.
 9. Hi ha facilitat d'accés a la formació externa.

En aquest àmbit, els ítems menys valorats són els relacionats amb l'adequació de l'oferta del PAF a les necessitats del personal de la Direcció de Serveis i la sistemàtica en la detecció de les necessitats, de manera que les propostes de millora han d'anar encaminades a solucionar aquestes mancances.

Propostes de canvis

En aquest àmbit es proposen dues actuacions:

1. Millorar la sistemàtica de detecció de les necessitats de formació tècnica i especialitzada.
2. Millorar la transferència d'informació de les activitats formatives externes.

1. Millorar la detecció de les necessitats de formació tècnica i especialitzada

Les actuacions proposades en aquest aspecte són:

- a) Crear un grup de treball amb representants de tots els col·lectius per elaborar les propostes de cursos de formació del PAF dins de cada servei de la Direcció de Serveis.
- b) Fer un seguiment per part del/de la cap de l'assistència a les activitats formatives i impulsar la formació dels servidors públics que tinguin un percentatge baix de convocatòria als cursos que han sol·licitat.

Com a indicadors de les activitats plantejades, es proposen els següents:

- i. Nombre de cursos de formació tècnica especialitzada sol·licitats per personal de la Direcció de Serveis.
- ii. Nombre de cursos de formació tècnica especialitzada als quals ha assistit el personal de la Direcció de Serveis.
- iii. Grau de satisfacció dels assistents.

2. Millorar la transferència d'informació de les activitats formatives externes

Les actuacions proposades en aquest aspecte són:

- a) Modificar el procediment de retorn de la informació en relació amb l'activitat formativa externa de manera que el seu compliment sigui més àgil i que faciliti l'aportació de dades o documents per compartir amb la resta de servidors públics.
- b) Impulsar, per part del/de la cap, breus sessions formatives en relació amb la informació obtinguda en l'activitat externa quan el/la cap ho consideri d'interès.

Com a indicadors de les activitats plantejades, es proposen els següents:

- i. Nombre de sessions formatives per a la transferència d'informació.
- ii. Nombre de fitxes emplenades d'activitats formatives externes.
- iii. Nombre de visites a l'apartat corresponent de la Intranet.

Estimació de costos

Si el grup de treball està integrat per un representant de cada col·lectiu i dels caps de secció i el/la cap de servei de cada servei de la Direcció de Serveis, amb una mitjana d'una hora per reunió, s'hi dedicaran un total de 8 hores anuals. Per a la transferència d'activitats externes, s'hi dedicarà una mitjana d'una hora per sessió al col·lectiu que hi estigui interessat. El nombre d'hores pot variar molt en funció del nombre de persones que hi assisteixin; així, si com a mitjana es posen unes cinc persones per sessió en cada servei, s'hi dedicaran un total de 6-7 hores per sessió informativa.

Valoració del grau de satisfacció

El grau de satisfacció es valorarà en les enquestes de la detecció de necessitats formatives que es duu a terme anualment.

6.4 Actuacions en la formació en l'àmbit de benestar personal

Descripció de la situació de partida

En l'enquesta efectuada, les variables d'aquest àmbit van obtenir una valoració força bona, per sobre del valor neutral de 4, i millor que la formació tècnica i especialitzada.

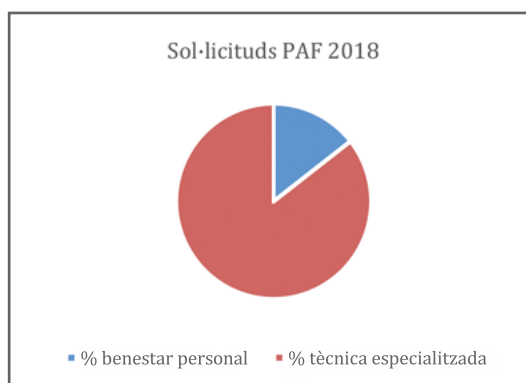
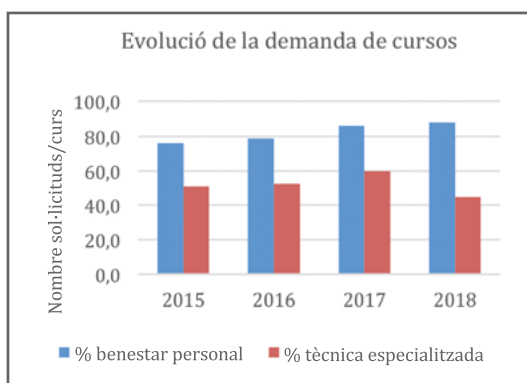
- Formació en benestar personal – On es demana la valoració de:
 11. L'oferta del PAF amb activitats formatives sobre benestar físic (com "Gimnàstica abdominal hipopressiva") és adequada a les meves necessitats.
 12. L'oferta del PAF amb activitats formatives sobre benestar emocional (com "Gestió de l'estrès i *mindfulness*") és adequada a les meves necessitats.
 13. La detecció de les necessitats formatives en aquest àmbit dins del PAF és eficient.
 14. Hi ha facilitat d'accés a aquest tipus de formació.

En general, els servidors públics de la Direcció de Serveis valoren positivament les actuacions dutes a terme en aquest àmbit, i el punt menys valorat és l'ítem 11, amb un 3,99.

En els darrers anys, l'oferta de cursos inclosa en el Pla anual de formació (PAF) del DARP ha anat evolucionant i ha incorporat, a més dels cursos de formació tècnica especialitzada d'interès per al lloc de treball, altres cursos o tallers de continguts relacionats amb el benestar personal, tant físic com psíquic, com ara "El dolor crònic. L'alimentació pot ser decisiva", "Gimnàstica abdominal hipopressiva", "Gestió de l'estrès i *mindfulness*" o "L'eneagrama per millorar el teu estil de lideratge".

Si s'analitzen les dades relatives a les sol·licituds del Pla anual de formació (PAF) del DARP dels darrers quatre anys, s'observa que la demanda d'aquest tipus d'activitats formatives s'ha incrementat.

D'altra banda, també observem que aquest tipus de formació té més interès en col·lectius de perfil administratiu, en què l'oferta de formació tècnica especialitzada és més limitada. Per aquest motiu també estem afavorint l'accés a la formació a col·lectius que en altres supòsits no en tindrien.



Propostes de canvis

En aquest àmbit es proposen dues actuacions:

1. Millorar la sistemàtica de detecció de les necessitats formatives en matèria de benestar personal.
2. Millorar l'oferta d'activitats formatives en matèria de benestar personal.

1. *Millorar la sistemàtica de detecció de les necessitats formatives en matèria de benestar personal*

Les actuacions proposades en aquest aspecte són:

- a) Modificar l'enquesta per a la detecció de necessitats formatives del personal que es duu a terme anualment de manera aleatòria a un total de 1.000 persones i incloure, en el llistat de temes d'interès, temes relacionats amb la formació del benestar personal, tant físic com emocional.
- b) Fer un seguiment per part del/de la cap de l'assistència a les activitats formatives i impulsar la formació dels servidors públics que tinguin un percentatge baix de convocatòria als cursos que han sol·licitat.

Com a indicadors de les activitats plantejades, es proposen els següents:

- i. Nombre de cursos de formació en benestar personal sol·licitats per personal de la Direcció de Serveis
- ii. Nombre de cursos de formació en benestar personal als quals ha assistit el personal de la Direcció de Serveis.
- iii. Grau de satisfacció dels assistents.

2. Millorar l'oferta d'activitats formatives en matèria de benestar personal

Les actuacions proposades en aquest aspecte són:

- a) A partir de les propostes de necessitats formatives, fer una anàlisi i, conjuntament amb el servei de prevenció de riscos laborals, proposar cursos que poden ser d'interès per al personal, valorant-hi també aspectes de benestar físic.
- b) Impulsar activitats o petits tallers que puguin contribuir al benestar físic.

Com a indicadors de les activitats plantejades, es proposen els següents:

- i. Nombre de cursos de formació en benestar personal inclosos en el PAF.
- ii. Grau de satisfacció dels assistents.

Estimació de costos

El cost d'aquest tipus de cursos, amb una durada que pot oscil·lar entre 2 i 15 hores, és de 100 €/hora aproximadament.

Valoració del grau de satisfacció

La valoració en aquest tipus de cursos és molt alta, amb valoracions superiors a 4 sobre 5, i normalment en l'enquesta de satisfacció se sol·liciten més cursos relacionats amb aquesta temàtica.

7. Conclusions

Al Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació (DARP) atorguem a la gestió dels recursos humans de la nostra organització un valor de màxima importància. Estem convençuts que, en el context de la reducció de recursos econòmics i materials que ha patit el DARP des del 2010, **els recursos humans són la clau de l'èxit** en l'execució del Pla de Govern que ens correspon i en les fites que assolim.

La possible motivació del personal a partir d'incentius retributius no està prevista actualment en el marc completament normativitzat de la funció pública, i per això en aquest TFM he analitzat els **aspectes no retributius que tenen efecte en la motivació i la satisfacció del treball** que duen a terme els servidors públics.

La metodologia d'aquest estudi ha consistit a:

- **Dissenyar una enquesta** per corroborar la hipòtesi següent: “Tenen influència aspectes no retributius com l'espai de treball, la formació —tant la formació especialitzada com la formació en benestar personal— o el reconeixement i la participació en l'equip de treball en la motivació i la satisfacció laboral del personal?”
 - o He estructurat l'enquesta en un apartat sobre l'espai de treball actual, un altre sobre la formació tècnica especialitzada, un altre sobre la formació en benestar personal, un altre sobre la participació en la presa de decisions i el reconeixement per part del/de la cap, i, finalment, un altre sobre la motivació personal i la satisfacció laboral.
- **Validar el qüestionari** i demostrar-ne la consistència.
 - o S'ha fet a partir del treball amb un petit grup d'experts i la realització d'una prova pilot que ha permès obtenir els estadístics de validació aplicables a estudis sociològics de l'alfa de Cronbach, el test-retest *split sample*, la matriu de correlacions i també estadística descriptiva de les variables.

- **Dur a terme l’“Enquesta sobre l’entorn de treball i el benestar laboral”.**
 - o S’ha fet partint de l’estudi estadístic per calcular la grandària de la mostra, estudi que ha conclòs que la mostra òptima per obtenir uns resultats fiables és de 102 persones enquestades per un nivell de confiança del 95%.
- **Analitzar els resultats** de les 121 enquestes que han estat respostes (s’han tractat estadísticament més enquestes de les 102 que serien necessàries).
 - o He categoritzat els resultats en funció de les variables de gènere, edat i grup professional.

El detall d’aquest estudi està descrit entre els apartats 5.1 i 5.3 d’aquest TFM. Les conclusions a les quals he arribat figuren en l’apartat 5.4, i són les que resumeixo a continuació:

- Els aspectes no retributius **són importants en la motivació personal i la satisfacció personal de la Direcció de Serveis del DARP.**
- L’aspecte **no retributiu que més incideix** en la motivació i la satisfacció laboral dels servidors públics és la participació en la presa de decisions i el reconeixement **del/de la cap.** El col·lectiu de **dones que tenen entre 40 i 55 anys** i ocupen un lloc de treball del **grup A2** és el que més valora aquesta qüestió.
- El segon aspecte amb més influència és el fet de **disposar d’un espai de treball amigable** (confortable, amb espais per a la concentració, per a la creació, etc.), un aspecte també especialment motivador per a les **dones que tenen entre 40 i 55 anys** i ocupen un lloc de treball del **grup A2.**
- En tercer lloc, s’ha identificat com a aspecte motivador la possibilitat de rebre **formació tècnica i/o especialitzada** relacionada directament amb la tasca que es desenvolupa, i també és el col·lectiu esmentat el que hi dona més importància.
- En quart lloc, s’ha situat la possibilitat de rebre **formació en l’àmbit de benestar personal**, tant físic com emocional, l’aspecte no retributiu que més motiva els **homes que tenen entre 40 i 55 anys** i ocupen un lloc de treball del **grup E.**

Aquestes dades tenen una rellevància especial en el context de la funció pública, en el qual les eines per a la motivació aplicables podrien semblar inexistentes més enllà del marc de les taules retributives i les possibilitats de promoció previstes en la reglamentació aplicable.

A més, aquest estudi l’he completat, per a cadascun dels quatre aspectes no retributius que influeixen en la motivació, **fent propostes de canvi per millorar la motivació i la satisfacció laboral** del personal del DARP **sobre la base de la descripció de la situació de partida** i tenint en compte els resultats de la part de l’“Enquesta sobre l’entorn de treball i el benestar laboral” —en la qual es demanava el grau de satisfacció en la situació actual—, **estimant el cost de les propostes, identificant indicadors per al seguiment i valorant el grau de satisfacció dels canvis** proposats en cas que s’hagin pogut implementar abans de finalitzar aquest TFM.

El detall d'aquesta segona part de l'estudi es descriu entre els apartats 6.1 i 6.4 d'aquest TFM. Les conclusions a les quals he arribat són les següents:

- Pel que fa a les **actuacions en el reconeixement laboral i la participació en equips de treball**, al DARP partim d'una situació amb una valoració prou bona (puntuació superior a 5 sobre 7), però cal potenciar les actuacions encaminades a la transferència de coneixement.
 - o Les dues actuacions que proposo són **promoure la implantació de les comunitats de pràctica i posar en marxa un sistema de traspàs de coneixement sènior**, amb un cost estimat equivalent a destinar 240 hores de treball a cada transferència de coneixement.
- Pel que fa a les **actuacions en l'entorn de treball**, partim també d'una situació força bona (puntuació superior a 4,5 sobre 7), però cal potenciar les actuacions encaminades a disposar d'algun espai de concentració.
 - o En aquest àmbit ja s'han dut a terme una sèrie de canvis encaminats a disposar d'una configuració oberta i diàfana dels espais, un major pes dels espais de treball col·lectius i compartits, una limitació dels despatxos individuals i un ús més polivalent dels espais. Els canvis efectuats han estat molt ben valorats, per la qual cosa proposo seguir en la **línia d'actuació iniciada** i implantar-los a les plantes sisena i setena —on està ubicada part de la Direcció de Serveis—, condicionar **un espai polivalent —a partir de metodologies de design thinking— i condicionar la terrassa nord** per tal d'incrementar el nombre d'espais col·lectius i polivalents.
- Pel que fa a les **actuacions en la formació tècnica i especialitzada**, partim d'una situació que és la menys ben valorada (puntuació inferior o propera a 4 sobre 7), i sobretot cal potenciar les actuacions encaminades a adequar l'oferta del Pla anual de formació (PAF) a les necessitats del personal de la Direcció de Serveis.
 - o Les dues actuacions que proposo són **la millora de la sistemàtica de detecció de necessitats formatives i la millora de la transferència d'informació de les activitats formatives externes**, amb un cost estimat equivalent a destinar 8 hores de treball anuals per a la detecció i 7 hores per sessió informativa de cada activitat formativa externa.
- Pel que fa a les **actuacions en la formació en benestar personal**, partim també d'una situació força bona (puntuació superior a 4 sobre 7), però cal potenciar les actuacions encaminades a millorar l'oferta del PAF amb activitats formatives sobre benestar físic.
 - o Les dues actuacions que proposo són **la millora de la sistemàtica de detecció de les necessitats formatives en matèria de benestar personal i la millora de l'oferta d'activitats formatives en matèria de benestar personal físic**, amb un cost estimat de 100 €/hora aproximadament per cursos amb una durada que pot oscil·lar entre 2 i 15 hores.

Finalment, puc concloure que els resultats obtinguts refermen que **dins del meu àmbit de responsabilitat professional puc prendre decisions per optimitzar dinàmiques en la gestió de recursos humans** encaminades a millorar els canals formals i personals de comunicació, configurar equips, gestionar la formació del personal i avaluar l'acompliment individual i la gestió del reconeixement, aspectes que tenen impacte en la motivació i la satisfacció dels servidors públics.

Així mateix, a partir dels resultats obtinguts en aquest estudi també puc concloure que han estat encertades les decisions que des de la Subdirecció de Recursos Humans, Organització i Relacions Laborals hem pogut implementar durant els últims mesos, concretament en l'aspecte de l'entorn de treball. Això no obstant, és clar que continuaré potenciant les meves habilitats com a directiva per controlar, reconèixer, consultar, motivar, informar, gestionar conflictes i fer equip.

Amb aquestes conclusions, doncs, es demostra que **fent canvis en els entorns de treball i potenciant les habilitats directives s'incrementa la motivació i la satisfacció del personal** de l'Administració pública, i també el compromís de qui lidera la Subdirecció de Recursos Humans, Organització i Relacions Laborals, amb la millora contínua dels espais de treball, la formació del personal i les dinàmiques de reconeixement de la feina ben feta.

8. Agraïments

Vull donar les gràcies a la direcció del DARP, per haver-me donat l'oportunitat de cursar aquest Màster en Direcció Pública, que m'ha permès aprofundir en el coneixement de polítiques públiques i millorar en la gestió i la direcció d'equips, i a l'EAPC, per aquesta iniciativa, especialment al director de Serveis, Joan Rabasseda i Ferrer, per creure en aquest projecte i donar-hi suport; també al meu tutor, Mikel Gorriti Bontigui, per les aportacions i els suggeriments que han fet millorar aquest TFM; a tot l'equip de servidors públics de la Subdirecció de Recursos Humans, Organització i Relacions Laborals per la seva col·laboració i implicació, tant en l'aportació d'idees com en la implementació d'aquestes idees; a amics i familiars, per ser al meu costat. Per acabar, vull fer un agraïment especial als meus companys de màster, amb qui he compartit hores de classe, cafès, dinars i algunes sortides, tant en moments d'alegria com en altres moments més durs que ens ha tocat viure en el decurs d'aquesta experiència formativa.

9. Referències bibliogràfiques

[Beneficios de la Formación en la empresa.](#) (2017). [entrada de blog] ddf Divulgación Dinámica blog.

Catàleg d'espais de la Generalitat de Catalunya (2014). Oficina de Racionalització i Optimització d'Espais, Generalitat de Catalunya.

CEPERO LÓPEZ, Ivo Luis, i YALILIS CASTILLERO, Amador. (2011). [Diagnóstico motivacional en una empresa cubana: estudio preliminar.](#)

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. (2003). *Fluir en los negocios*. Barcelona: Editorial Kairos, S.A.

GÁMEZ, Marta. (2017). [Las 5 reglas de oro para mejorar el clima laboral. Hablemos de empresas.](#)

GARCÍA-TENORIO, Jesús, i SABATER, Ramón. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson Editores Spain – Paraninfo.

GORRITI, Mikel, i LÓPEZ, Joseba. (2014). *Guía para la validación de sistemas de acceso a la función pública*. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública, IVAP.

HUERTA, José María. (2005). [Procedimiento para redactar y validar los cuestionarios para los estudios de investigación y evaluación.](#)

LACAVE, Carmen, MOLINA, Ana Isabel, FERNÁNDEZ, Mercedes, REDONDO, Miguel Ángel (2015). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente, *JENUI 2015: XXI Jornadas de la Enseñanza Universitaria de la Informática*, Andorra la Vella: Universitat Oberta La Salle, 136-143.

LONGO, Francisco. (2004). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica, SA.

- MANVILLE, B., LEVINSON, H., KERR, S., i LIVINGSTON, J. (2004). Harvard Business Review. La motivación de personas. Barcelona: Ediciones Deusto.
- OVEDO, Heidi Celina, i CAMPO ARIAS, Adalberto. (2005). [Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach](#). *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (4).
- SANTANA, Carlos. (2013). [Espacios de trabajo: claves para mejorar el clima laboral y la productividad](#). [entrada de blog]. Acsendo blog.
- TOR, Albertina (2008). Tesi: [Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa](#).
- WORLD OFFICE FORUM. (2016). [Diseño de oficinas; ¿hacia dónde vamos?](#)
- WORLD OFFICE FORUM. (2016). [Espacio de trabajo abierto; ¿es realmente productivo?](#)

10. Annexos

Annex I. Test-retest: mètode de *split sample*

PROVA F PER A VARIÀNCIES DE DUES MOSTRES

	Espai de treball actual					Formació tècnica especialitzada					Formació en benestar personal				
Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
F calc=	1,067	1,228	1,420	1,553	1,063	1,205	1,428	1,110	1,107	2,545	1,295	1,191	1,045	1,113	1,414
p fisher	0,610	0,343	0,569	0,323	0,906	0,589	0,837	0,707	0,816	0,148	0,682	0,800	0,696	0,664	0,636
F tabulada	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862
Iguals?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

	Participació/reconeixement					Motivació personal i satisfacció						Motivació global
Variables	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
F calc=	1,026	1,130	1,615	1,867	1,093	1,200	1,051	1,160	1,235	-	-	1,355
p fisher	0,903	0,881	0,449	0,340	0,918	0,950	0,806	0,988	0,661	-	-	0,484
F tabulada	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	-	-	2,862
Iguals?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	Sí

PROVA t PER A DUES MOSTRES SUPOSANT VARIÀNCIES IGUALS

	Espai de treball actual					Formació tècnica especialitzada					Formació en benestar personal				
Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
s combinada	3,543	3,776	3,543	3,574	2,745	2,331	4,445	2,231	3,648	3,655	5,152	5,748	4,660	5,742	7,040
t calc=	0,492	0,159	0,492	0,082	0,652	0,707	0,951	0,723	0,242	2,018	0,544	0,451	0,929	0,293	0,756
t Student	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090
Iguals?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

	Participació/reconeixement					Motivació personal i satisfacció						Motivació global
Variables	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
s combinada	3,357	4,610	4,988	5,488	4,081	5,281	4,438	5,174	5,093	-	-	3,095
t calc=	0,505	0,359	0,276	0,132	0,840	0,269	0,146	0,950	0,820	-	-	0,088
t Student	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090	-	-	2,090
Iguals?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	Sí

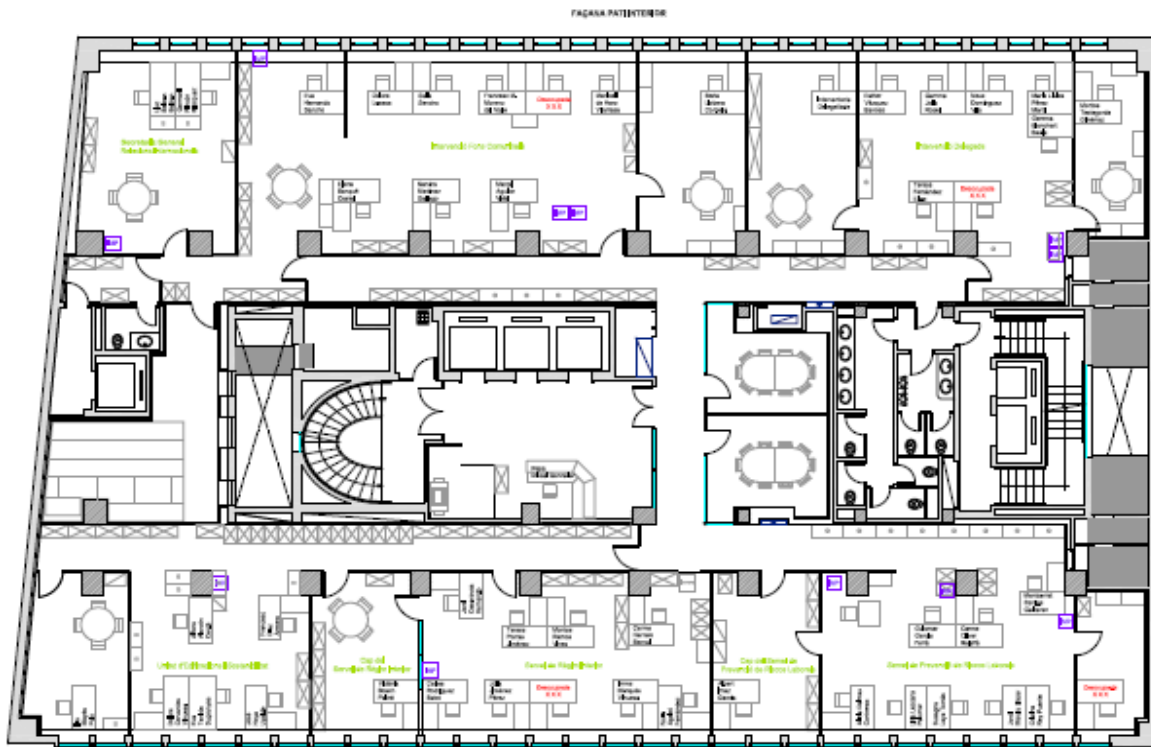
Annex II. Matriu de correlacions

Matriu de correlació entre variables (---més de 2 o més correccions més grans que 0,30)

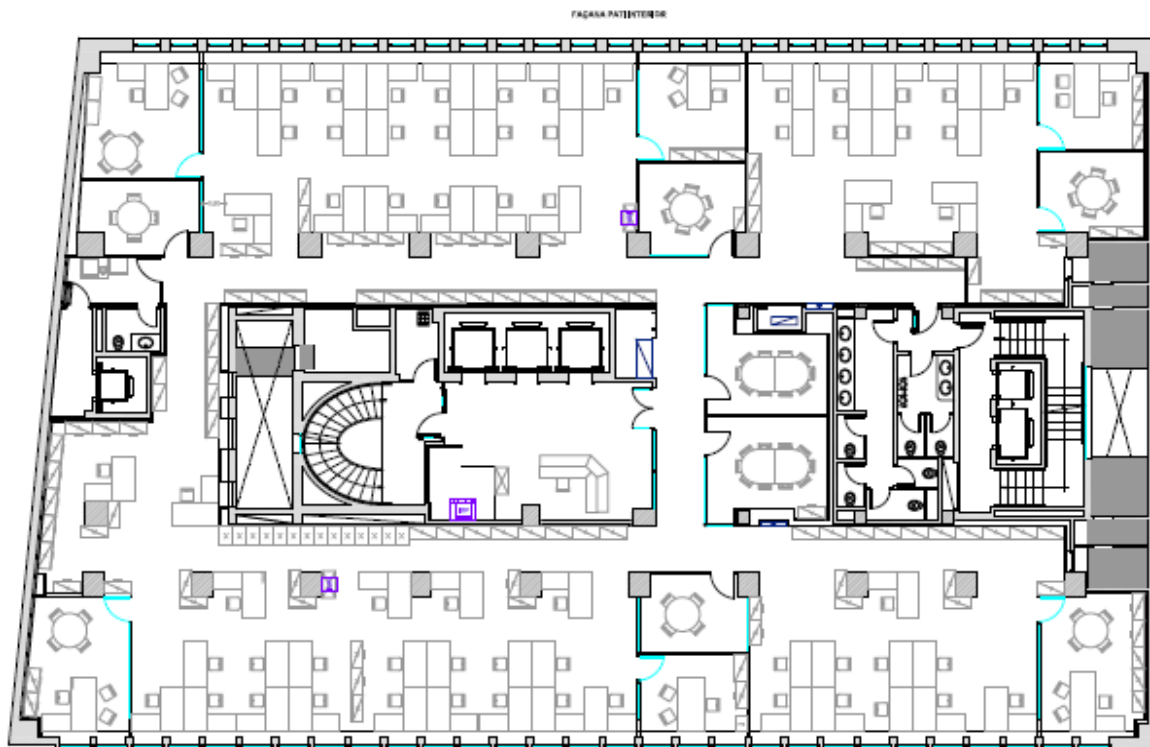
	Espai de treball actual					Formació tècnica especialitzada					Formació en benestar personal					Participació/reconeixement					Motivació personal i satisfacció					Motivació global	
Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	0,92	0,63	0,65	0,14	0,62	0,58	0,56	0,5	0,3	0,38	0,41	0,55	0,31	0,26	0,14	0,16	0,23	0,45	0,33	0,38	0,47	0,22	0,24	0,23	-0,1	0,437143214
2	0,92	1	0,7	0,67	0,22	0,63	0,53	0,55	0,53	0,28	0,36	0,4	0,63	0,32	0,21	0,19	0,18	0,2	0,38	0,37	0,32	0,41	0,2	0,16	0,07	-0,4	0,460501959
3	0,63	0,7	1	0,65	0,37	0,52	0,49	0,49	0,31	0,34	0,33	0,35	0,53	0,33	0,18	0,4	0,42	0,25	0,4	0,39	0,21	0,33	0,31	0,17	0,24	-0,3	0,540328939
4	0,65	0,67	0,65	1	0,37	0,44	0,51	0,47	0,29	0,39	0,34	0,44	0,57	0,56	0,18	0,37	0,43	0,3	0,53	0,54	0,32	0,43	0,35	0,33	0,15	-0,5	0,255052281
5	0,14	0,22	0,37	0,37	1	0,3	-0	0,15	0,1	0,22	0,03	0,13	0,32	0,5	-0	0,36	0,35	0,28	0,28	0,52	0,25	0,22	0,17	0,15	-0,3	-0,3	0,416750153
6	0,62	0,63	0,52	0,44	0,3	1	0,52	0,8	0,59	0,34	0,45	0,4	0,52	0,34	0,33	0,34	0,36	0,21	0,38	0,25	0,23	0,24	0,36	0,28	0,01	-0,2	0,515213447
7	0,58	0,53	0,49	0,51	-0	0,52	1	0,55	0,39	0,33	0,21	0,15	0,3	0,16	0,01	0,35	0,38	0,3	0,57	0,31	-0,1	0,1	0,05	0,24	-0,2	-0,3	0,154467314
8	0,56	0,55	0,49	0,47	0,15	0,8	0,55	1	0,54	0,43	0,64	0,54	0,53	0,29	0,41	0,37	0,43	0,28	0,45	0,24	0,29	0,38	0,45	0,33	0,47	0,38	0,424233308
9	0,5	0,53	0,31	0,29	0,1	0,59	0,39	0,54	1	0,23	0,23	0,28	0,36	0,21	0,26	0,08	0,11	0,05	0,28	0,12	0,21	0,29	0	0,19	0,07	-0	0,140047782
10	0,3	0,28	0,34	0,39	0,22	0,34	0,33	0,43	0,23	1	0,32	0,35	0,28	0,23	0,44	0,11	0,08	-0	-0	0,35	0,12	0,3	0,22	0,2	0,25	0	0,053754579
11	0,38	0,36	0,33	0,34	0,03	0,45	0,21	0,64	0,23	0,32	1	0,83	0,62	0,22	0,68	0,27	0,31	0,22	0,24	0,3	0,35	0,28	0,57	0,29	0,69	0,67	0,197155161
12	0,41	0,4	0,35	0,44	0,13	0,4	0,15	0,54	0,28	0,35	0,83	1	0,64	0,33	0,76	0,21	0,28	0,33	0,32	0,35	0,33	0,37	0,61	0,38	0,64	0,58	0,284193415
13	0,55	0,63	0,53	0,57	0,32	0,52	0,3	0,53	0,36	0,28	0,62	0,64	1	0,53	0,49	0,14	0,2	0,23	0,44	0,42	0,42	0,52	0,46	0,4	0,41	0,21	0,455936027
14	0,31	0,32	0,33	0,56	0,5	0,34	0,16	0,29	0,21	0,23	0,22	0,33	0,53	1	0,13	0,37	0,42	0,5	0,49	0,47	0,34	0,29	0,31	0,23	0,33	0,19	0,48605588
15	0,26	0,21	0,18	0,18	-0	0,33	0,01	0,41	0,26	0,44	0,68	0,76	0,49	0,13	1	-0	0,04	0,11	0,12	0,24	0,1	0,2	0,42	0,25	0,62	0,71	0,116679839
16	0,14	0,19	0,4	0,37	0,36	0,34	0,35	0,37	0,08	0,11	0,27	0,21	0,14	0,37	-0	1	0,94	0,51	0,6	0,39	0,17	0,17	0,43	0,34	0,4	0,29	0,371892341
17	0,16	0,18	0,42	0,43	0,35	0,36	0,38	0,43	0,11	0,08	0,31	0,28	0,2	0,42	0,04	0,94	1	0,6	0,66	0,36	0,27	0,26	0,52	0,42	0,73	0,77	0,362790351
18	0,23	0,2	0,25	0,3	0,28	0,21	0,3	0,28	0,05	-0	0,22	0,33	0,23	0,5	0,11	0,51	0,6	1	0,75	0,4	-0,1	0,03	0,31	0,24	0,03	0,49	0,351691826
19	0,45	0,38	0,4	0,53	0,28	0,38	0,57	0,45	0,28	-0	0,24	0,32	0,44	0,49	0,12	0,6	0,66	0,75	1	0,5	0,29	0,35	0,31	0,56	0,3	0,26	0,456259296
20	0,33	0,37	0,39	0,54	0,52	0,25	0,31	0,24	0,12	0,35	0,3	0,35	0,42	0,47	0,24	0,39	0,36	0,4	0,5	1	0,36	0,19	0,12	0,39	-0,1	-0,3	0,156139096
21	0,38	0,32	0,21	0,32	0,25	0,23	-0,1	0,29	0,21	0,12	0,35	0,33	0,42	0,34	0,1	0,17	0,27	-0,1	0,29	0,36	1	0,78	0,47	0,68	0,3	-0,2	0,269487959
22	0,47	0,41	0,33	0,43	0,22	0,24	0,1	0,38	0,29	0,3	0,28	0,37	0,52	0,29	0,2	0,17	0,26	0,03	0,35	0,19	0,78	1	0,53	0,75	0,35	-0,2	0,3411815
23	0,22	0,2	0,31	0,35	0,17	0,36	0,05	0,45	0	0,22	0,57	0,61	0,46	0,31	0,42	0,43	0,52	0,31	0,31	0,12	0,47	0,53	1	0,44	0,74	0,78	0,360259988
24	0,24	0,16	0,17	0,33	0,15	0,28	0,24	0,33	0,19	0,2	0,29	0,38	0,4	0,23	0,25	0,34	0,42	0,24	0,56	0,39	0,68	0,75	0,44	1	-0,1	-0,3	0,261242744
25	0,23	0,07	0,24	0,15	-0,3	0,01	-0,2	0,47	0,07	0,25	0,69	0,64	0,41	0,33	0,62	0,4	0,73	0,03	0,3	-0,1	0,3	0,35	0,74	-0,1	1	0,98	0,534522484
26	-0,1	-0,4	-0,3	-0,5	-0,3	-0,2	-0,3	0,38	-0	0	0,67	0,58	0,21	0,19	0,71	0,29	0,77	0,49	0,26	-0,3	-0,2	-0,2	0,78	-0,3	0,98	1	0,480325348
27	0,44	0,46	0,54	0,26	0,42	0,52	0,15	0,42	0,14	0,05	0,2	0,28	0,46	0,49	0,12	0,37	0,36	0,35	0,46	0,16	0,27	0,34	0,36	0,26	0,53	0,48	1

Annex III. Plànols planta tipus abans i després de la reforma

A) Planta 1 abans de la reforma:



B) Planta 1 després de la reforma:



Annex IV. Enquesta sobre la millora d'espais a la seu central del DARP, a Gran Via

Espais a la seu central del DARP, a Gran Via

Ens interessa la teva opinió sobre la nova distribució d'espais de treball a diverses plantes de la seu central del DARP, sobre la cafeteria i la terrassa a la novena planta de l'edifici, i sobre el sistema conjunt de control d'accés i presència. T'agraïrem que **abans del dia 15 d'octubre** responguis de manera anònima aquest breu qüestionari, que s'ha de respondre anònimament:

1. Consideres que la nova distribució dels espais a la seu central del DARP a Gran Via afavoreix la comunicació i el treball en equip? SÍ/NO.
2. Has utilitzat les "minisales de reunions"? SÍ/NO.
3. Com valores la utilitat de les "minisales de reunions" com a espai de concentració o per atendre trucades? Puntuació d'1 a 5 (1 - poc útil; 5 - molt útil).
4. Has utilitzat l'espai de la terrassa a la novena planta? SÍ/NO.
5. Com valores aquest nou ús de la terrassa? Puntuació d'1 a 5.
6. Com valores la relació qualitat-preu a la cafeteria / menjador laboral? Puntuació d'1 a 5.
7. Com valores que a la cafeteria / menjador laboral serveixin productes de proximitat, ecològics i sostenibles? Puntuació d'1 a 5.
8. Consideres adequat el sistema únic d'accés a l'edifici i control de presència? Puntuació d'1 a 5.
9. Cita un màxim de 3 aspectes positius, de més a menys importància, en què ha millorat el teu espai de treball.
10. Cita un màxim de 3 aspectes, de més a menys importància, en què hauria de millorar del teu espai de treball.
11. Valora el teu grau de satisfacció global en relació amb els canvis efectuats a les instal·lacions a la seu central del DARP. Puntuació d'1 a 5.
12. Comentaris/observacions: text lliure.

Les teves aportacions ens ajudaran en el desplegament del projecte de millora d'espais a la resta d'unitats del DARP, el procediment a seguir i la informació de suport.

Moltes gràcies per la teva col·laboració.